

CARIERĂ SUCCES PERFORMANȚE



PRACTIC

Harry Beckwith

CE DORESC CLIENTII NOȘTRI

**Ghid pentru
dezvoltarea
afacerii**



11 387.151

POLIROM

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU” IASI

7 387.151

CARIERĂ
SUCCES
PERFORMANTE



PRACTIC

Seria *Carieră. Succes. Performanțe. Practic* este coordonată de Ion-Ovidiu Pânișoară.

Harry Beckwith, *What clients love. A Field Guide to Growing your Business*

Copyright © 2003 by Harry Beckwith

This edition published by arrangement with Warner Books, Inc., New York, New York, USA. All rights reserved.

© 2007 by Editura POLIROM, pentru prezenta traducere

www.polirom.ro

Editura POLIROM

Iași, B-dul Carol I nr. 4, P.O. BOX 266, 700506

București, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33, O.P. 37;

P.O. BOX 1-728, 030174

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României :

BECKWITH, HARRY

Ce doresc clienții noștri: ghid pentru dezvoltarea afacerii / Harry Beckwith; trad. de Kiki Vasilescu. — Iași: Polirom, 2007

ISBN 978-973-46-0633-7

I. Vasilescu, Kiki (trad.)

369.138

Printed in ROMANIA



668445

Harry Beckwith

CE DORESC CLIENTII NOȘTRI

**Ghid pentru
dezvoltarea
afacerii**

Traducere de Kiki Vasilescu



416354

B.C.U. IASI

**POLIROM
2007**

Harry Beckwith, absolvent al Universității Stanford, are o experiență de peste două decenii în domeniul publicității și marketingului, fiind unul dintre cei mai cunoscuți specialiști în strategia de brand. A fondat și conduce firma Beckwith Partners, printre ai cărei clienți se numără companii precum Microsoft, Hewlett-Packard sau ABC. Prima sa carte, *Selling the Invisible* (Warner Books, 1997), a fost tradusă în 24 de limbi și face parte din bibliografia obligatorie a multor universități din Statele Unite, clasându-se recent pe locul 5 într-un top al celor mai bune lucrări de business și management din toate timpurile. Alte volume publicate: *The Invisible Touch: The Four Keys to Modern Marketing* (Texere Publishing, 2001), *You, Inc.: The Art of Selling Yourself* (în colab., Warner Books, 2007).

1 9.OCT. 2007



Cuprins

<i>Introducere. O lecție de viață</i>	13
1. Conturarea proiectului	17
Posibilele dumneavoastră afaceri	17
O întrebare care ar putea fi chiar răspunsul	19
O altă întrebare bună	19
De ce să planific?	19
„Magneții”: geniul Nike	20
Găsirea „magnetului” industriei	27
Cele paisprezece principii ale planificării	28
Sfârșitul „misiunilor”	41
Cum n-a făcut George	43
Norocul favorizează îndrăzneala	46
Intuiția Laurei Cutler și a lui Ian Schrager	46
Puneți întrebări cum fac preoții	47
Clasicii afacerilor	49
Ce vă spun farmacia Osborn și lanțul de magazine Target ..	51
Alt tip de economie, aceiași oameni	54
2. Patru pietre de temelie. Portocale gigantice și broscuțe galbene : comunicarea eficientă	57
Tendința dominantă : supraîncărcarea cu opțiuni și informații	57
Potențialii dumneavoastră clienți : toată lumea le vorbește ..	62
Ascensiunea imaginilor	63

Efectul placebo al marketingului	64
Rămâneți la primele impresii	65
Umanistul și statisticianul	67
Inteligența portocală franțuzească	68
Lecții de pe stadioanele Universității Stanford	70
Ce știu clienții potențiali	71
O vorbă despre „din gură în gură”	72
Scurtătura dumneavoastră către un noroc incredibil	75
Obținerea publicității : enorma gaură neagră	77
Publicarea : alt beneficiu surpriză	77
Patru reguli pentru a fi publicat	78
Mărturii : o descoperire surprinzătoare	79
Citând pe nimeni	81
Ce este un expert ?	82
Doctorul din Boondocks : cum să pari expert	85
Cheia dumneavoastră către claritate	88
Cum să arătați ca un profesionist	89
Exprimați-vă ca un profesionist	89
Lecția de marketing a lui Mark Twain	90
Băiatul care striga „profesionalism”	92
De ce superlativele eșuează lamentabil	92
Corolarul lui Dale Carnegie : puterea lui „tu”	93
Rudolf Flesch și broșuța galbenă	95
<i>Harper's</i> , <i>McPaper</i> și <i>Tiger</i>	96
O lecție la mormântul lui Jefferson	98
Ce este mai concis vinde	99
Cum să citiți o propoziție	100
Ultimul pas: testul francezului de pe stradă	101
Strălucire absolută	102

3. Barosul de catifea. Un mesaj irezistibil

Tendința dominantă : declinul încrederii	107
Înțelepciunea lui Cole	111
Cea mai rapidă cale de a fi crezut	112
Polifagul american și principiul confortului	113

Cum să citiți o listă preferențială	114
Cum să citiți o listă preferențială (partea a doua)	117
Mânuierea unui baros de catifea	118
Un joc de-a datul și luatul	120
De ce vânzarea agresivă a devenit și mai agresivă	121
Ce ar face Esop și Isus?	122
Lecții din Colorado : găsiți „forța”	123
Ce înseamnă încuviințările clienților	124
De ce telefoanele nesolicitate îi lasă pe oameni indiferenți	126
Vindeți așa cum vă dați întâlniri	126
De ce Goldman Sachs nu poate da telefoane nesolicitate	127
Aduceți-vă aminte de Eddie Haskell	128
O stratagemă pentru a vă îmbunătăți prezentarea	128
„L.A. Confidential” și regula contactului	129
Lincoln nu a avut planșe la Gettysburg	130
Cum să vă măriți șansele	132
Nu există planșe impresionante	133
Țineți minte : este un ajutor <i>vizual</i>	133
Împachetarea ideilor îndrăznețe sau conservatoare	134
Faceți precum romanii	135
Vorbiți despre lucruri vesele	136
Dion și „Regula celor trei”	137
Gândiți-vă la pterodactili și taifunuri	139
 4. Martini Blue și Omaha Surfing.	
O marcă de încredere	141
Tendința dominantă : supremația celor invizibili și intangibili	141
George l-a întrecut întotdeauna pe Al	144
Ce se află într-un nume?	146
Principiul familiarității	146
Să vă cunoască înseamnă să vă iubească	148
Ce vă spun Fidelity și Vanguard	149
Familiaritatea și noua regulă 80/20	150

Cum să vă înțelegeți marca : „mâncare pentru bebeluși adulți” și „limonadă sărată”	151
Limitele fiecărei mărci	153
O mie de cuvinte?	155
Înțelegerea simbolurilor	156
Înțelegerea simbolurilor : Pirații din 1965	157
Lecții de la Lowe's	159
Plasați-vă mesajul la început	160
Istețimea lui Kinko	162
De ce se luptă din greu centrele de copiere	163
Sir Isaac Newton, om	164
Omaha Surfing și „Avionul Jefferson”	165
Clienții iubesc lucrurile stranii	166
Blue Martini, Loudcloud și alte chestii ciudate	167
Cum să gândiți ciudat	168
• Frapați-vă și dumneavoastră clienții	170
Un instrument puternic pentru identitatea mărcii	171
Găsirea denumirii perfecte : numele descriptiv	172
Denumirea perfectă, varianta a doua : un acronim	173
Varianta a treia : neologismul	173
Varianta a patra : numele geografic	174
Varianta a cincea : numele personal (evident)	175
Primrose și Yahoo! : numele evocator	177
O listă de verificare pentru a evita numele lacului Tahoe	178
Harley, Ogilvy și incredibilele denumiri prescurtate	180
Churchill avea dreptate : ambalajul vă oglindește serviciul ..	182
Imaginând șase porunci	184
• Clienții „înțeleg” cu ochii lor	184
O apariție fiartă la Tiffany's	185
Ce transmite spațiul dumneavoastră unui client	188
Nu vă poziționați prea jos	189
Chirurgii relaxați și alte orori	191
Dar ajută la recrutare	191
Ajutor de la Hong Kong	192
Aruncați-l la gunoi	193

5. Americanii cei frumoși și „Frumușica”.

Serviciul de îngrijire 195

Tendința dominantă : dorința de a interacționa	195
Noile comunități	197
Viziunea esențială a celor de la Starbucks	198
Ce cumpără, de fapt, clienții dumneavoastră	201
O lecție din Hong Kong	202
O perspectivă din <i>Marele Gatsby</i>	205
Americanii cei frumoși : cum să înțelegem iluziile	206
Urmărind „Pretty Woman”	209
Nesiguranța și principiul importanței	210
Oamenii au nevoie de oameni	210
❖ Banii nu vă pot cumpăra loialitatea	211
Instrumentele eficiente nu sunt așa	213
„Vă mulțumim, stimate... (scrieți aici numele clientului)”	214
Sfârșitul așteptării la cozi	214
Cursa lui Kohl’s către inimile clienților	216
Cum era să dea Priceline faliment	218
Vecinii cei amabili vin în vizită	219
Mercer, Morgan și The Grand : puterea ospitalității	220
Cea mai rapidă metodă de a crește satisfacția clienților	221
❖ Patru reguli pentru alegerea clienților	222
Cadoul care lipsește	223
Clienții dumneavoastră au întotdeauna dreptate	223
Păstrați încrederea clienților	224
O promisiune scrisă e o promisiune ținută	224
Momentele dumneavoastră cheie : 3, 24, 5	225
❖ Înțelegerea nevoii de „a fi ascultat”	227
Tăcerea dumneavoastră e de aur	228
Cum să ascuți	229
O lecție din Deșertul de Est al Oregonului : cum să vă reamintiți numele	230

Regula lui „mai mult decât chit”	231
✓ Zece reguli de comportament în afaceri	233
Angajări ca la Spago	234
Scurtătura Ritz-Carlton către satisfacerea clienților	235
Cum a obținut Judy Rankin 63 de puncte	237
 6. Caracteristicile pe care le iubesc clienții noștri	239
Umilința și generozitatea	239
Sacrificiul	241
Deschiderea	243
Integritatea și ce înseamnă ea de fapt	244
✓ Ce iubesc clienții cel mai mult	245
 7. Cea mai mare calitate a dumneavoastră	247
De ce prosperă unele persoane și afaceri?	247
 Apendice	251
Listă de verificare : întrebări pentru construirea unei afaceri de succes	251
Bibliografie pentru ca o afacere să prospere	256
Un interviu cu Harry Beckwith	263
 <i>Partea mea preferată : mulțumirile</i>	267

*Ție, tată, pentru că mi-ai demonstrat
că poate exista un părinte ca tine*



Introducere. O lecție de viață

Această carte oferă o alternativă plăcută la învățarea din propriile greșeli: învățați din cele pe care le-am făcut eu!

Seria lor a debutat cu primul meu volum, *Selling the Invisible*. Deoarece clienții se dau în vânt după experți – și cine pare mai expert decât un autor? –, diverse persoane m-au căutat după apariția cărții, de multe ori pentru a mă invita să țin conferințe la companiile lor. Evident, am acceptat.

Și m-am dus. Și am vorbit. Și dezastrul s-a produs.

Am zburat la Miami pentru a vorbi la una din firmele de top din domeniul telecomunicațiilor. Am abordat subiectele pe care angajații le preferaseră în carte, însă numărul celor care se tot uitau la ceas părea un semnal de rău augur. Am înaintat cu poticneli până când, în sfârșit, timpul alocat a expirat.

Când am coborât, șovăitor, de la pupitru, gazda m-a luat de braț și mi-a promis o evaluare a discursului în câteva minute. Am așteptat în holul hotelului, în timp ce participanții la conferință treceau pe lângă mine de parcă aș fi fost infectat cu cine știe ce virus. După câteva minute, clientul meu a apărut, ne-am așezat la o masă și munca de documentare pentru prezenta carte a început.

– Prezentarea a fost bună, pe cuvânt. Dar lasă-mă să îți dau un sfat. Ai pronunțat greșit numele președintelui nostru. *De trei ori*. Lucrul ăsta a deconcertat pe toată lumea.

Dădusem senzația că președintele și firma sa nu contau pentru mine. Angajații s-au simțit desconsiderați și, astfel, nu le plăcusem nici eu, nici discursul meu.

Am mers la Chicago pentru a vorbi în fața unor distribuitori de produse alimentare. Din nou, am abordat subiectele care le plăcuseră cel mai mult în carte – și am pronunțat corect numele persoanelor-cheie. Răspunsul lor a fost mai bun, însă eram încă departe de un real succes.

Am înțeles de ce abia atunci când m-am așezat. Îmi percepușem audiența ca pe un dușman. Mă irita faptul că aveau puterea să mă judece; îi vedeam blocându-mi calea spre fericire.

Întrucât îmi displăceau, mulți dintre ei nu se simțiseră confortabil; ceva li se păruse în neregulă, iar discursul meu li se păruse la fel. *Clienții se raportează la un serviciu în modul în care se raportează la furnizorul aceluia serviciu.*

La următoarea destinație, Tucson, eram hotărât să îmi simpatizez audiența. Ba chiar mi-am pus un bilețel pe pupitru pe care scria: „Implică-te, fii prietenos, zâmbește!”.

Strategia părea să funcționeze. Toată lumea a ascultat cu atenție, a râs și chiar s-a emoționat la pasaje sentimentale. Criza se sfârșise.

Sau nu.

După ce am auzit o mulțime de complimente în timp ce părăseam sala de conferințe, am străbătut holul hotelului, îndreptându-mă către magazinul de cadouri. Tocmai începusem să examinez un porc mistreț împăiat când un bărbat cu un ecuson pe care scria „Bend, Oregon” s-a îndreptat direct spre mine rostind ceva ce mi s-a părut a fi un compliment.

– Ai fost de nota 10 aproape până la sfârșit. Ne-ai avut la degetul mic, mi-a spus. Apoi ai menționat că ești divorțat. După aceea, ai devenit „Domnul Eșec”.

Cine era acel individ care se lăsa distras de ceva atât de puțin important?

Era un client obișnuit.

În ziua de azi, abilitățile tehnice contează; ele sunt cele care asigură „biletul de intrare” în afaceri. Numeroși clienți își permit să plătească onorariul, dar cei mai mulți dintre ei nu pot distinge între competența unei firme și a alteia. Competența introduce firmele într-un joc în care relaționarea desemnează câștigătorul.

Prima mea carte trata pe scurt importanța relaționării. Degetele alergaseră nebune pe tastatură, însă inima mea rămăsese rece. Eram încă sigur de victoria competenței, iar competența excepțională îmi părea că învinge întotdeauna.

Am greșit.

Această carte redă învățămintele trase din aceste greșeli și din altele, precum și realizările multor companii, fie ele mici sau mari. Ea explorează preferințele clienților, conturate și transformate de patru schimbări sociale semnificative. Orice afacere care înțelege și controlează aceste schimbări, prezentate în fiecare dintre următoarele patru secțiuni, ar trebui să devină prosperă.

După aceste patru secțiuni, cartea studiază posibilitatea planificării unor afaceri mai bune. Anexa include întrebări pe care cititorii le pot folosi în acel moment.

Lucrarea se încheie prin discutarea celor mai valoroase trăsături ale indivizilor în contextul economiei evolute. Clienții adoră aceste trăsături; le-au iubit dintotdeauna.

Mie, unul, mi-a făcut plăcere să cercetez aceste aspecte și sper că veți găsi aici inspirație, intuiție și multe informații care vă vor ajuta să vă dezvoltați afacerea – și asta într-un mod cât mai agreabil.

Harry Beckwith
1 octombrie 2002

1 — Conturarea proiectului —

Posibilele dumneavoastră afaceri —



Uitați de studiile comparative. Nu vă arată decât ce fac alții, fapt care de puține ori reușește să-i mulțumească – darămite să îi încânte – pe clienții de astăzi.

Uitați de studierea factorilor cruciali de succes, deși japonezii au reușit (aparent) să clădească o adevărată dinastie economică concentrându-se asupra lor. Această dinastie este însă una de suprafață, întrucât se sprijină pe o întrebare nepotrivită. „Ce anume a asigurat până acum succesul companiilor din industrie?” duce la răspunsuri învechite care vă determină mai degrabă să copiați decât să inovați.

(Metoda preferată a „dinastiei” japoneze de a „copia-și-perfecționa” presupunea îmbunătățirea calității și reducerea costurilor – două mari slăbiciuni ale economiei americane de la acea dată. Acesta a creat, de exemplu, posibilitatea de a vinde în mod profitabil cu 400\$ videocasetofoane de 700\$, ceea ce a oferit japonezilor un avantaj imens, dar temporar. Deoarece strategia reprezenta o simplă rafinare a „factorilor cruciali de succes” din industria electronică, societățile americane au putut copia rapid formula japoneză, prin înăsprirea controlului calității și mutarea producției în țări cu mână de lucru ieftină.)

Nu vă bateți capul cu ce susțin clienții că își doresc. Nici unul nu și-a dorit vreodată bancomate, certificate de depozit negociabile, scaune de mașină încălzite electric, Cirque du Soleil¹, cecuri de călătorie, Disneyland, Asia de Cuba² sau iluzioniști precum Siegfried și Roy și nimeni, în afara câtorva mii de obsedați de tehnologie, nu și-a dorit computere personale. Clienții n-au spus niciodată că ar visa la vreunul din aceste lucruri.

Creatorii lor le-au dat naștere pur și simplu, intuind că lumea le va îndrăgi.

Succesele extraordinare – precum Federal Express³, filmul și piesa „Lion King” sau banca Citicorp, pentru a da exemplele unor coloși, sau Powell’s Bookstore⁴, Creative Kidstuff⁵ și hotelurile Ian Schrager, pentru a da exemple de afaceri relativ mici – n-au folosit niciodată studiile comparative, n-au studiat factorii cruciali de succes, nici n-au făcut sondaje pentru a afla ce își doresc clienții. În schimb, fiecare dintre aceste companii și-a pus aceeași întrebare:

„Ce le-ar plăcea oamenilor?”

Puneți-vă și dumneavoastră această întrebare.

✓ *Întrebați – și nu conțeniți să o faceți – „Ce le-ar plăcea oamenilor?”.*

1. Spectacol de circ faimos în SUA (n. trad.).

2. Lanț de restaurante cu specific asiatic și latin (n. trad.).

3. Serviciul poștal american (n. trad.).

4. Lanț american de librării (n. trad.).

5. Lanț american de magazine de jucării (n. trad.).

O întrebare care ar putea fi chiar răspunsul



Atunci când evaluați o strategie, întrebați-vă :

„Dacă aş reprezenta compania rivală, cum mi-aş concura propria afacere?”

Care sunt slăbiciunile pe care le-aş exploata? Cum aş face ca noua firmă să se remarce şi să preia afacerea de la firma mea?

Apoi procedați în felul următor: eliminați respectivele slăbiciuni. Pentru că ele reprezintă călcâiul lui Achile: motivul pentru care pierdeți oportunități de afaceri.

În continuare, conturați specificul firmei dumneavoastră, înainte ca o firmă concurentă să o facă.

✓ *Întrebați-vă permanent: „Cum m-aş putea depăşi pe mine însumi?”.*

O altă întrebare bună



De fiecare dată când vă gândiți la următorii pași ai afacerii dumneavoastră, întrebați-vă : „Dacă ar fi să pornesc această afacere din nou, ce aş face diferit?”

Apoi faceți acel lucru.

✓ *Acum şi altă dată, porniți de la zero.*

De ce să planific?



Cei mai mulți oameni presupun că planurile de afaceri le vor spune ce să facă. Totuși sunt puține afaceri care își respectă planurile. Lucrurile se transformă, ipotezele se modifică, iar planurile se schimbă odată cu ele, așa cum e normal. Cu toate acestea, se fac încă planuri de afaceri.

De ce?

Pentru că valoarea nu constă în planul rezultat, ci în procesul de planificare însuși. Planificarea vă informează pe dumneavoastră și pe colegii dumneavoastră despre afacerea în care sunteți implicați, despre condițiile de piață, despre clienți și, în același timp, vă ajută să vă cunoașteți unii pe alții.

Precum scrierea unei cărți, conceperea unui plan vă educă într-un fel unic.

Așadar, continuați să planificați. Pe măsură ce veți implementa planul, clienții vor reacționa și planurile vi se vor modifica, iar dumneavoastră veți învăța și mai multe lucruri. Printre altele, reacțiile atent observate ale clienților vă vor arăta ce își doresc și ce le place.

✓ *Planificarea educă.*

„Magneții” : geniul Nike



Succesul de care se bucură Nike – de la startul modest din bucătăria lui Bill Bowerman de lângă Eugene, Oregon, la dimensiunea uriașă la care a ajuns astăzi – poate fi urmărit până la originea sa.

Afacerea Nike s-a lansat atunci când Phil Knight nu s-a mai mulțumit să distribuie încălțăminte sportivă care domina piața de atunci: pantofii japonezi, minimaliști, Tiger. El și antrenorul din Oregon Bill Bowerman au creat un nou model, căruia i-au dat numele zeiței grecești a victoriei.

Prin încheierea parteneriatului cu Bowerman, Knight a mers direct la ceea ce reprezenta atracția atletismului american. Bowerman și Jumbo Elliot de la Villanova University erau cei doi guru ai atletismului american, legende vii și

antrenorii multor atleți olimpici, în mod special alergători de maraton. Alături de Bowerman s-a implicat în afacere încă un pion esențial al industriei americane a atletismului: Steve Prefontaine, cel mai rapid și mai carismatic alergător american la probele de 2 mile și la 5 mii de metri, o figură atât de importantă, încât Hollywood-ul va face mai târziu nu unul, ci două filme despre viața lui.

Cu Bowerman făcând designul pantofilor și cu Prefontaine purtându-i, Nike a devenit rapid cel mai vizibil simbol al atletismului american din anii '70.

Apoi Nike a descoperit filonul de aur într-un loc neașteptat: în Germania.

Triumful uimitor și extrem de mediatizat al lui Frank Shorter la maratonul olimpic de la München din 1972 – într-o olimpiadă care, altminteri, a fost umilitoare pentru americani și tragică pentru toată lumea¹ – a transformat America, aproape peste noapte, într-o națiune de alergători. Comentariul aproape elegiac al lui Jim McKay din timpul cursei lui Shorter – repetarea poetică a cuvintelor lui MacKay, „Trebuie să câștigi prin propriile puteri”, a fost poate cel mai puternic slogan sportiv rostit vreodată – i-au determinat pe americani, care nu mai alergaseră de la orele de sport din școală, să parcurgă o milă a doua zi de dimineață. Din fericire pentru Nike, acești noi adepți aveau nevoie de pantofi.

Afacerea s-a lansat și a fost într-o permanentă ascensiune pe tot parcursul dezvoltării pasiunii pentru alergat. Însă toate lucrurile bune au un sfârșit: pe la mijlocul anilor '80, acel *boom* s-a încheiat și el.

1. La Jocurile Olimpice de la München din 1972, mai mulți membri ai echipei olimpice a Israelului au fost răpiți și uciși de teroriști (n. trad.).

De fapt, *boom*-ul n-a fost niciodată ceea ce s-a crezut. Pe la sfârșitul anilor '70, posesorii de încălțăminte sportivă împărtășeau un secret: cei mai mulți dintre ei nu alergau. Pur și simplu își doreau să arate bine și să se simtă confortabil.

Pantofii de alergare deveniseră o afacere de *fashion*.

În timp ce alergarea, ca sport, și încălțăminte sportivă, ca modă, intrau în declin, americanii descopereau o alternativă sănătoasă și mai puțin obositoare: aerobicul. Reebok, un producător britanic de pantofi, a simțit cel dintâi acest trend și a prins primul tren. Curând, femeile și mulți bărbați făceau sport folosind pantofi Reebok, iar cei creați de Knight, care până atunci atinseseră cu ușurință popularitatea, păreau aproape de înfrângere.

În acel moment, Nike nu ar fi putut să se debaraseze de imaginea asociată atletismului și să se mute în lumea modei,

pentru a concura Reebok. Imaginile clasice din anii '80, cu femei în șosete albe imaculate și costume de sport frumos colorate, erau asociate cu Reebok, în timp ce Nike sugera sportul serios, nu simpla mimare. Nike nu putea fi și una, și alta.

Din fericire, nici Nike nu a trebuit să se străduiască. O blondă idolatrizată a făcut tot ce trebuia.

Blonda era Farrah Fawcett, faimoasa actriță cu codițe din serialul de succes „Îngerii lui Charlie”, iar actul ei de binefacere pentru Nike a fost o

• Și Wolfgang Puck a cunoscut celebritatea cu Spago printr-o excelentă strategie de atragere a popularității.

După ce a fost maestru bucătar la Ma Maison, în 1982 a deschis Spago, un local dedicat regizorilor, producătorilor și starurilor de cinema.

Chelnerițele de la Spago studiau reviste precum *Variety*, pentru a-i recunoaște pe clienții cei mai influenți din industria cinematografică. Odată ce aceștia la călcau pragul, personalul era instruit să le țină minte preferințele culinare, multe neobișnuite – precum pastele fierte excesiv ale Suzannei Pleshette, care nici măcar nu apăreau în meniul Spago.

ședință foto. În timp ce un alt poster al ei, în care apărea într-un costum roșu de baie – și care avea să decoreze milioane de dormitoare de bărbați – avea să devină mult mai faimos, cel în care Farrah se află pe un skateboard avea să prindă mai mult la femei. În fotografie, Farrah părea să se distreze de minune pe skateboard – în loc să tânjească după iubiții acestora.

Iar pantofii pe care îi purta erau o pereche de Nike Cortez, alb cu roșu.

Puține persoane își puteau aranja părul precum Farrah, însă oricine putea să își cumpere o pereche de Nike alb cu roșu – și aproape toată lumea a făcut-o.

Fără să își abandoneze misiunea de a produce încălțăminte sportivă profesională pentru atleți profesioniști – ci stând pur și simplu pe margine, în timp ce Farrah își exersa farmecele – Nike găsisese sursa magnetismului: femeia care influența cel mai mult gusturile publicului.

Încă o dată însă, orice modă are un sfârșit. Serialul „Îngerii lui Charlie” și-a încetat difuzarea, iar Farrah s-a măritat. În același timp, oamenii au descoperit că gimnastica aerobică este mai dificilă decât alergatul. Nu poți face aerobice oriunde și oricând; ai nevoie de muzică, de instructor și de o sală de sport, care pot fi la câțiva kilometri distanță. De asemenea, aerobicele impunea spații închise, ceea ce îl făcea o activitate mai puțin seducătoare atunci când soarele strălucea pe cer.

Nike avea nevoie de un nou punct de atracție, pe care l-a și găsit de altfel; însă, de data aceasta, nu datorită norocului, ci puterii de a anticipa nașterea unei stele noi.

La sfârșitul anilor '90, baschetul a câștigat popularitate în Statele Unite. Impulsionat de calitatea unor jucători precum Magic Johnson, sau a unor fascinante echipe din cele două mari orașe americane, deopotrivă „capitale”

media – Los Angeles și New York –, baschetul a început să depășească în popularitate baseballul și fotbalul american.

Pentru Nike, acest lucru însemna atât vești bune, cât și vești proaste. Lumea încă percepea Nike drept o companie producătoare de încălțăminte sportivă pentru alergări; prima impresie rămâne întotdeauna întipărită. Nike avea nevoie să depășească această etichetă limitată și să ajungă la „magnetul” baschetului.

Din fericire, a privit în viitor.

Dacă Nike ar fi gândit pe termen scurt, ar fi putut să încerce să îi convingă pe Johnson sau Larry Bird din Boston să promoveze brandul. În schimb, Nike a ales un tânăr absolvent din North Carolina, care – lucru ciudat la acea vreme – nici nu fusese nominalizat de vreo echipă de baschet pentru a intra în liga jucătorilor profesioniști. (Hakeem Olajuwon era în acel an în fruntea listei de nominalizări. „Vecinii” lui Nike, echipa Portland Trailblazers, îl plasaseră al doilea pe listă pe Sam Bowie din Kentucky, al cărui nume n-a apărut niciodată pe o pereche de pantofi de sport sau în vreo *All-Star team*.)

Alegerea Nike a fost, așa cum știe o lume întreagă, Michael Jordan. Jordan a devenit fulgerător principalul pol de atracție al baschetului: cu un talent unic, fermecător, atractiv, se număra printre cei mai buni sportivi din toate timpurile.

În spatele scenei însă, Nike își construia cu meticulozitate alte puncte de atracție. A angajat prieteni apropiați ai jucătorilor valoroși din echipele newyorkeze legendare, adevărate pepiniere pentru talente precum Julius Erving, Kareem Abdul-Jabbar, Albert și Bernard King sau chiar vedete mai mari – în ochii puștilor newyorkezi –, ca Earl Manigault sau Helicopter Heinz¹.

1. Jucători de baschet celebri în SUA (n. trad.).

În fotbal, Nike a încercat descoperirea noilor talente, prin organizarea unor tabere de vară pentru cei care aspirau să intre în echipele profesioniste ale universităților. Antrenorii angajați de Nike șlefuiiau abilitățile acestor jucători, evaluându-le performanțele prin sprinturi de 40 de metri, ridicări de haltere și alte asemenea teste, folosite de către antrenorii echipelor profesioniste pentru a depista jucătorii potențiali.

În sporturile mai puțin populare, Nike i-a încălțat pe jucători de top aflați la vârste comic de fragede: jucători de tenis ori golf, cu vârste cuprinse între 9 și 10 ani.

Deoarece figurile-cheie din media reprezintă centrul de atracție al celor mai multe industrii, Nike și-a cultivat relațiile cu acestea. Atunci când se lovea de un obstacol – așa cum s-a întâmplat în conflictul de la început cu cea mai importantă publicație de atletism, *Runners' World* –, directorii de la Nike apelau la manevre abile. Au cumpărat o publicație mică, ce avea un titlu reprezentativ pentru centrul de atracție al sportului respectiv – *Running* – și au editat propria revistă de atletism.

În timp ce *Running* a dispărut rapid de pe piață, strategia publicării proprii reviste poate funcționa. Cel mai spectaculos exemplu este cel al publicației financiare *Worth*. Fidelity Investment a început tipărirea revistei atunci când relațiile sale cu revista *Moneys*-au deteriorat. (Jurnaliștii de la *Money* făceau o reclamă atât de zgomotoasă celor de la Fidelity, încât alte companii de investiții, toate potențiale cumpărătoare de publicitate, au început să se plângă.) Compania care a folosit în modul cel mai evident publicațiile ca instrument promoțional pentru propriul brand este Yahoo!. Pentru a se asigura că va avea expunere maximă la standurile de presă, Yahoo! și-a intitulat propria revistă despre internet *Yahoo!*. Numai beneficiile rezultate de pe urma simplei expunerii a titlului pe tarabe făceau avantajoasă publicarea revistei, chiar dacă, în sine, aceasta nu mergea pe profit.

Nike este una dintre miile de companii americane care au demonstrat o putere covârșitoare asupra câtorva factori de influență – precum „magneții” amintiți – ai unei întregi industrii.

Aproape orice industrie are un „magnet”. Printre arhitecți, de exemplu, acesta este reprezentat de editorii respectabilelor reviste regionale de arhitectură, de câțiva redactori, precum Paul Goldberger de la *New York Times*, și de câțiva clienți pretențioși – Muzeul Guggenheim din New York, de exemplu –, care sunt căutați pentru părerile lor cu privire la cei mai buni sau mai *trendy* arhitecți. Influența acestor câțiva oameni-magnet este – așa cum se întâmplă cu Michael Jordan în „industria” baschetului – uluitoare, după cum bine remarcă Malcolm Gladwell în *Tipping Point*.

Copleșiți de opinii și informații, înainte de a alege, clienții se orientează din ce în ce mai mult în funcție de magnetul industriei respective.

Mulți studenți la arhitectură sau pasionați de acest subiect reclamă insistent influența pe care o au „magneții” industriei, deplângând tendința pe care criticul Ada Louise Huxtable a poreclit-o „construcții-trofeu semnate de arhitecți celebri”. Frank Gebry pare a construi totul, în timp ce arhitecții inovatori n-au reușit să se facă acceptați de către magneții industriei și, deci, nici de publicul interesat. Drept rezultat, indivizi excepționali evoluează într-o oarecare obscuritate și rareori ajung să fie selecționați pentru proiecte importante și semnificative, precum muzee sau restaurări.

Aprobarea venită din partea acestuia îi liniștește pe clienți, îi asigură că iau cea mai bună decizie.

- ✓ *Faceți precum Nike. Identificați „magnetul” industriei dumneavoastră și cultivați-l.*

Găsirea „magnetului” industriei



Cine sunt experții din industria dumneavoastră?

Ce editori, jurnaliști și publicații au cea mai mare influență?

Care dintre clienți vor influența opiniile altor potențiali clienți?

Ce ziare și reviste sunt cel mai bine văzute de către cititori? Cine le publică, le editează sau cine scrie la ele? Care este relația dumneavoastră cu acești oameni? Aveți cumva alte relații – prieteni, colegi, aliați – care v-ar putea ajuta să ajungeți la aceste persoane-cheie?

Unde se întâlnesc acești „magneți”? La ce conferințe și simpozioane?

Realizați o hartă a „magneților” industriei dumneavoastră și o strategie de cultivare a lor. Anticipați care vor fi viitorii magneți și ajungeți la ei cât mai devreme – așa cum Nike a ajuns la Jordan și la Tiger Woods. (Phil Knight, directorul executiv al Nike, l-a urmărit pe Tiger în toate meciurile din sezonul amatorilor din 1994, chiar înainte ca acesta să-și declare intenția de a trece la profesioniști. Se presupune că Nike l-a contactat prima dată pe Tiger, încă de la liceu, înainte de a intra în primul an de facultate!)

Orice industrie – de la producătorii naționali de pantofi, până la saloanele locale de cosmetică – are propriul său magnet. (La ce salon își aranjează părul jurnaliștii din Portsmouth, New Hampshire sau din Jackson, Mississippi? Din ce magazine își cumpără hainele?)

Ca și industria saloanelor de înfrumusețare din Portsmouth, domeniul dumneavoastră de activitate are un „magnet”. Aceste întrebări vă vor ajuta să îl identificați și să îl cultivați.

Puneți-vă aceste întrebări pentru a găsi „magnetul” afacerii dumneavoastră.

Cele paisprezece principii ale planificării



Nota autorului:

În acești cinci ani de când a apărut *Selling the Invisible*, multe persoane responsabile cu planificarea în companiile lor mi-au mulțumit pentru secțiunea intitulată „Greșelile planificării”. Planificarea descumpănește, stresează și îi face pe mulți manageri să se împotmolească, nu din cauză că ar fi „ceva în neregulă cu cifrele”. De prea puține ori cifrele ne dau peste cap; modul nostru de a gândi o face.

Pentru a vă ajuta să puneți în practică sfaturile acestei cărți, următoarea secțiune actualizează și revizuieste substanțial „Greșelile planificării”. Versiunea anterioară a ajutat multe persoane; această revizuire va ajuta și mai multe.

1. Uitați de viitor

Experții au susținut că telefonul va promova pacea, va șterge orice urmă de accent sudic și va revoluționa chirurgia.

H.G. Wells a prezis faptul că telefoanele vor elimina blocajele în trafic, deoarece oamenii nu vor mai fi nevoiți să lucreze în orașe.

Inventatorul telefonului mergea și mai departe cu predicțiile. El a văzut în telefon un instrument prin care se puteau transmite concertele muzicale.

În momentul în care a devenit evident faptul că telefoanele vor permite oamenilor să vorbească la distanță, majoritatea

vizionarilor au continuat să fabuleze. Directorii companiilor de telefonie s-au gândit la o utilitate specifică pentru telefon: convorbirile în interes de serviciu. Dar cum rămâne cu posibilitatea ca oamenii să își sune prietenii doar pentru a face conversație? Absurd, s-au gândit. O pierdere de timp. Nu se va întâmpla.

Indiferent cât de mult ne-am concentra atenția, nu putem prevedea viitorul.

Planificările dumneavoastră nu trebuie să se bazeze pe presupuneri cu privire la viitor, pentru că nici o presupunere – alta decât cea a morții și a taxelor – nu este sigură. Bazați-vă pronosticurile pe singura predicție care nu a dat greș niciodată: oamenii vor plăti pentru ceea ce iubesc. Încercați să construiți ceea ce le place și lăsați viitorul să aibă grijă de rest, așa cum s-a întâmplat, de fapt, tot timpul.

✓ *Faceți planurile în jurul a ceea ce puteți prezice: ce iubesc oamenii.*

2. Opriți-vă – da, opriți-vă – din a mai asculta

Ani de zile, cărțile v-au încurajat să inovați ascultându-vă clienții.

Stop.

Zilnic, în afacerile americane sunt introduse schimbări bazate pe ceea ce spun clienții. În mod constant, 85% dintre aceste schimbări nu au nici un efect. Altele dau greș complet.

Această pledoarie permanentă pentru „a asculta mai mult” se bazează pe o asumție greșită: se presupune că oamenii spun ceea ce gândesc. Dar nu o fac. Deseori, oamenii spun ceea ce îi face să dea bine în fața celor care pun întrebările – a celor care fac o cercetare de piață, de exemplu. Aproape nimeni nu va mărturisi că bea prea mult

sau că falsifică deconturile. Mii de bărbați care au plâns când s-au uitat la „Rămășițele zilei” au susținut că acesta este doar un film stupid pentru femei. Puțini au recunoscut că sunt fani ai filmului „Twinky”¹.

Cea de-a doua eroare este presupunerea că oamenii se cunosc suficient de bine pentru a se destăinui cu acuratețe. Când ne uităm în sufletul nostru, știm că acest lucru nu este corect, iar Carrie din „Sex and the City” avea dreptate când, în al doilea episod din seria a treia, cugeta: „Nu este ciudat faptul că ne cunoaștem prietenii perfect, dar nu suntem în stare să ne înțelegem pe noi înșine?”.

Suntem nelămuriți cu privire la noi. Tineri și bătrâni încearcă „să se regăsească”, tentativă care de puține ori duce undeva. Ca și Carrie, Nietzsche avea dreptate: „Dintre toate misterele vieții, noi înșine suntem cel mai mare mister.”

Țineți cont de previziuni și ascultați-vă clienții, dar întotdeauna cu mare precauție.

De zeci de ani, psihologii admit că vorbele pot fi înșelătoare și că este mai bine să observăm. „Viața se trăiește la nivelul întâmplărilor, nu al cuvintelor”, nota cândva psihologul Alfred Adler.

Aveți încredere doar în ceea ce mișcă.

Nu ascultați, priviți! Pentru a trece de toate straturile de protecție și a ajunge în intimitatea oamenilor, priviți cu mai multă atenție. Fiți aidoma unui mare cercetător; învățați să vă uitați la ce se uită toată lumea, dar să vedeți ceva diferit.

✓ *Încetați să mai ascultați și începeți să priviți.*

1. Film englezesc din 1969, regizat de Richard Donner (n. trad.).

3. Dați atenție ciudățeniilor

Un computer translucid, de culoarea strugurilor, pe care îl folosiți acasă? Pentru ce?

Doisprezece oameni eșuați pe o insulă pustie, inventată pentru a vedea cine supraviețuiește conflictelor aprige? Milioane de persoane se vor uita la așa ceva la televizor? O prostie.

O cană de cafea la 3,75 de dolari? Fii serios.

Oamenilor le place ceea ce este nou și diferit; chiar și numai pentru că îi face să simtă că progresează, că se reinventează, că se maturizează. Doar trecând peste ceea ce au făcut alții și făcând ceva ce nu a mai făcut nimeni poți deveni nou și poți atinge succesul.

✓ *Căutați ceea ce pare absurd.*

4. Rezistați autorității

Puneți opt oameni într-o cameră și ce credeți că se va întâmpla? Cei cu personalitate de tip Alpha vor prelua conducerea.

În consecință, ideile implementate în compania dumneavoastră nu sunt neapărat rezultatul unei gândiri bune. Acestea provin de la cei de tip Alpha – animalele din orice grup care acaparează și păstrează puterea.

Au indivizii de tip Alpha o gândire creativă sau strategică? Nu neapărat. Ei doar sunt buni la a acapara puterea. De multe ori, este vorba despre persoanele care par a fi cele mai puternice; cercetările arată că, cu cât este mai înalt un absolvent, cu atât salariul său de pornire va fi mai mare.

Dacă sunteți o personalitate de tip Alpha, învățați să fiți liniștit și să așteptați.

Dacă ascultați de autoritate, vă veți concentra pe trecut, pe ceea ce a funcționat. Dar foarte puține lucruri funcționează la fel și astăzi; nemulțumirea față de servicii este din ce în ce mai mare. Supuneți-vă autorității și veți repeta trecutul umbros: vă veți pierde clienții.

✓ *Puneți la îndoială autoritatea. (În liniște.)*

5. Fiți sceptic cu experții

Ca în bancul acela minunat – o zicală despre economiști –, experții în economie au prezis în mod corect treisprezece dintre ultimele șase recesiuni economice ale națiunii.

Meteorologii vă asigură că există șanse minime de ploaie chiar în momentul în care vă uitați pe fereastră și observați că afară toarnă cu găleata.

Experții în filme de la studiourile Universal au respins proiectul „Star Wars”.

Ce anume califică pe cineva drept expert? Multă informație și experiență. Dar până în ce punct? De multe ori vedem doi specialiști cu opinii diferite despre o problemă, fiecare înarmat cu informații care să le sprijine argumentul.

Expertul George Soros, unul dintre cei mai bogați oameni din lume și cei mai faimoși investitori, era atât de sigur că capitalismul global nu va rezista, încât a scris o carte pe această temă. La doar doi ani după ce a apărut cartea, Soros s-a uitat în jur, a văzut cum capitalismul înflorea și a recunoscut în fața celor de la *New York Times*: „Am greșit”.

Feriți-vă de sfatul experților. Prea des aplică expertul cunoștințele anterioare unei situații noi. De fiecare dată când aplicăm lecțiile învățate într-o altă problemă, presupunem că cele două experiențe sunt identice.

Dar ele nu sunt niciodată așa.

✓ *Puneți la îndoială părerile experților.*

6. Feriți-vă de „Știință”

Adeseori, oamenii spun: „Cercetarea arată că...”.

Studiile din afara domeniului științelor exacte – dar și multe din cercetările științelor exacte – nu arată niciodată nimic. Cercetarea abia dacă sugerează; sugerează o concluzie care poate fi susținută.

Noi supraevaluăm studiile, în special când concluziile acestora sunt exprimate într-o formă cuantificabilă: „Majoritatea persoanelor preferă să aibă acces la internet douăzeci și patru de ore pe zi” nu ne stârnește interesul. „Cinci din șase persoane preferă să aibă acces douăzeci și patru de ore” sună mult mai corect și prezintă mai multă încredere; „83,3% din totalul respondenților preferă acces non-stop la Internet” sună a fapt științific ce merită acțiune imediată, chiar dacă această afirmație este identică cu cea anterioară și este extrasă din același studiu care a stat la baza fiecăreia dintre cele trei concluzii.

Cercetările l-au asigurat pe Ford că Edsel¹ se va vinde precum batoanele de ciocolată Hershey², au determinat Columbia Pictures să nu producă filmul „E.T.” și l-au asigurat pe Richard Zanuck că filmul „Star!”³ va fi un mare succes de *box office*.

1. Modelul Edsel de la Ford, produs între anii 1958 și 1960, a reprezentat unul dintre cele mai spectaculoase eșecuri din istoria industriei automobilistice americane, Edsel devenind în limbajul comun sinonim cu „fiasco” (n. trad.).
2. Batoanele de ciocolată Hershey dețin supremația în privința popularității în SUA de la începutul secolului XX (n. trad.).
3. Un film care, deși nominalizat pentru șapte premii Oscar și câștigător al unui Glob de Aur, s-a dovedit un dezastru financiar răsunător. În urma eșecului din primele zile de difuzare, producătorul a hotărât

„Stăm bine”, îi scria el tatălui său, Daryl, după ce a aflat de primele recenzii ale filmului.

„Mai bine decât «Sunetul muzicii»¹.”

✓ *Să nu aveți încredere în cercetări. Rareori vă arată ceea ce își doresc cu adevărat clienții.*

7. Puneți la îndoială experiența

Ani de zile, dr. Stephen Jay Gould își aducea cu drag aminte cum stătea cu tatăl său pe scările faimosului centru de tenis din Forest Hills, în Queens, lângă Manhattan. În urmă cu câțiva ani, Gould se plimba prin vechiul său cartier și a remarcat acele trepte.

Acestea duceau către ușa ruinată a depozitului Mueller.

Ne amintim așadar întâmplări care nu au avut loc niciodată. Aducem drept dovadă pentru ceva un eveniment care nu s-a întâmplat niciodată așa cum ni-l amintim noi.

În cartea sa, *The Seven Sins of Memory*, Daniel Schacter ne atrage atenția asupra modului eronat în care percepem evenimentele, citând cazuri recente în care proba ADN-ului a arătat că 90% dintre identificările vizuale ale criminalilor erau greșite. Totuși, „au văzut cu proprii ochi” – lucru ce nouă ni se pare o dovadă convingătoare.

Citim despre o isterie a lalelelor în Olanda, care a făcut unele persoane să plătească o avere pentru un bulb. Facem

scurtarea filmului (inițial dura aproape trei ore), însă regizorul inițial, Robert Wise, a refuzat oferta, locul lui la remontarea filmului fiind luat de Richard Zanuck (n. trad.).

1. Produs în 1965, este filmul care a vândut cele mai multe bilete din istoria Hollywood-ului – 142 de milioane, numai în America de Nord (n. trad.).

o paralelă cu bursa și tragem concluzia că acțiunile au devenit precum lalelele.

Apoi citim *Famous First Bubbles* a lui Peter Garber și aflăm că, probabil, febra lalelelor nu a fost ceea ce am crezut noi ani de zile. Nici o încetinire economică – cu atât mai mult o prăbușire – nu a avut loc atunci când au „decăzut” lalelele olandeze. Da, au obținut prețuri ridicole, dar și astăzi obțin. Recent, un cumpărător anonim a plătit 700 000 de dolari pentru un singur bulb. Dintotdeauna a existat febra lalelelor, a orhideelor și alte pasiuni asemănătoare.

Experiențele noastre, ca și impresiile despre specula cu lalele, observațiile vizuale și amintirile despre Forest Hills, de multe ori nici nu se pot numi astfel. Sunt ficțiuni despre care am citit sau pe care le-am scris chiar noi, dar pe care le tratăm ca pe niște fapte.

✓ *Nu vă încredeți în experiența și memoria dumneavoastră.*

8. Puneți la îndoială certitudinile

Ne înșelăm de mult mai multe ori decât ne dăm seama, mai ales când suntem siguri că avem dreptate.

Se întâmplă atât de des, încât oamenii de știință au dat acestui sindrom un nume – „tendința încrederii nemăsurate” – și au demonstrat, în mai multe studii, proporția acestuia. În timpul acestor experimente, au pus mai multe serii de întrebări subiecților, apoi i-au rugat să-și exprime încrederea avută în fiecare răspuns, pornind de la un procentaj minimal, până la 100% sau încredere totală.

Ce s-a întâmplat?

15% dintre răspunsurile în care erau foarte încrezători erau greșite. *De fiecare dată când sunteți sigur de ceva, în 15% dintre cazuri vă înșelați.*

Acest lucru are cel puțin trei implicații pentru cei care planifică. Prima : încercați să găsiți acest 15% din afacerea dumneavoastră – acele zone unde, în mod constant, luați decizii pe baza presupunerilor sau concluziilor greșite – și rezolvați acele erori.

A doua : puneți-vă tot timpul la îndoială. Chiar și atunci când sunteți sigur, de multe ori greșiți.

Și, în final, nu lăsați părerile clare ale altor persoane să vă influențeze, nici nu adoptați punctul de vedere al celor mai de încredere sfătuitori. Multe persoane folosesc adesea încrederea ca pe un instrument de convingere și par a fi siguri doar pentru că doresc să reușească. În același timp, alții sunt sinceri în convingerile lor – sinceri, dar în eroare totală.

✓ *Dacă dumneavoastră – sau altcineva – vă simțiți sigur de ceva, puneți la îndoială acel lucru.*

9. Evitați perfecțiunea

Să ajungi la „cel mai bun” este întotdeauna complicat.

În primul rând, poate cineva să spună ce este cel mai bine?

Cât de mult le va lua să ajungă la o înțelegere?

Și odată ce au ajuns la un acord, cât de mult va dura până să pună în practică „cea mai bună” tactică? Poate fi aceasta, în mod realist, executată eficient, repede și corect?

De obicei, planurile din afaceri se supun Regulii Debutului în Afaceri : totul costă de două ori mai mult și durează de două ori mai mult decât ne așteptăm. Vă puteți permite atât timp și bani?

Nu caut perfecțiunea. Aceasta nu poate fi atinsă.

Eu mă lupt pentru excelența profesională.

Tiger Woods

Câtă pricepere trebuie sacrificată în alte domenii – mediu de lucru, productivitate, viteza livrării – pentru a se atinge excelența într-o anumită activitate?

Cumpărătorii și clienții vor percepe această excelență? Le va fi de vreun folos? Le va păsa? Li se va părea că merită lucrul pentru care le cereți banii?

Țintiți ca Tiger: către excelență, nu către perfecțiune.

✓ „Bine” înseamnă mai mult decât „perfect”.

10. Feriți-vă de bunul-simț

Unul dintre cei aflați în topul 500 al celor mai bogați oameni a spus cândva că marketingul este relativ simplu. Este pur și simplu bun-simț.

Totuși, bunul-simț nu este nici comun, nici logic. Albert Einstein a respins noțiunea, spunând despre bunul-simț că reprezintă „suma prejudecăților pe care le însușim până la optsprezece ani”. Istoricul Barbara Tuchman a dedicat o carte întregă acestui subiect. În *The March of Folly (Parada neroziei)*, aceasta a prezentat cinci exemple legendare de nerozie, inclusiv cel al lui Montezuma, care s-a predat unei armate spaniole nu mai numeroasă decât elevii dintr-o clasă de gimnaziu sau cazul troienilor care au introdus calul de lemn în cetate.

Bunul-simț vă poate proteja de erori colosale. Dar nu vă poate ajuta să faceți descoperiri impresionante. Bunul-simț nu a inspirat nici una dintre marile inovații în marketing din vremurile noastre – nici apariția cecurilor de călătorie, nici a certificatelor de depozit negociabile, nici poșta ultra-rapidă și nici campania promoțională la votca Absolut.

Toate aceste lucruri s-au născut din imaginație.

- ✓ *Bunul-simț merge doar până la un punct. Inovațiile necesită imaginație.*

11. *Îmbrățișați nerăbdarea*

Majoritatea organizațiilor par să creadă în inerție. Li se pare că lucrurile au tendința de a rămâne așa cum sunt, fie nemișcate, fie în evoluție, și că, de aceea, progresul atrage inevitabil progres.

În schimb, se aplică regula exercițiului. Organizațiile în mișcare tind să continue acest proces. Cele care se odihnesc – fie pe lauri, fie din alt motiv – în realitate se atrofiază, slăbesc și mor tinere.

Pentru a înrăutăți problema, încremenirea nu pare, inițial, o idee rea, deoarece la început nimic nu merge rău și nu semnaleză pericolul că va rămâne nemișcat. „A, am așteptat ca să fim siguri că este în regulă și că nu s-a întâmplat nimic, așadar e bine.”

Drept rezultat, nemișcarea provoacă și mai multă nemișcare. Angajații devin somnolenți, nemaifiind confrunțați cu probleme și situații noi. Unii dintre ei tolerează această stare; apărătorii obișnuinței și dușmanii schimbărilor chiar savurează această stare. Dar oamenii dinamici au nevoie de un mediu aidoma lor. Deveniți inactiv și, ca rezultat, angajații orientați către dinamism o vor lua la fugă, luând cu ei sursa dumneavoastră cea mai importantă de vitalitate. Fără acești oameni, organizația dumneavoastră devine și mai orientată către așteptare. Dacă ajungeți în impas, schimbați macazul.

- ✓ *Exercițiile sunt bune și pentru afaceri.*

12. Găsiți soluția

Grupul de planificare se întâlnește, discută opțiunile și le reduce la una singură. De exemplu, să presupunem că opțiunea a fost Planul A din 1999: „Implementarea strategiei pentru internet”.

În esență, această companie a decis că, pentru a-și potoli setea și nevoia de creștere, Planul A va furniza apa. Compania trimite așadar toți angajații în această direcție.

Problema e că nimic nu este garantat; în marketing nu știi niciodată unde este „apa” până nu o găsești. Prea des ea se dovedește a fi doar un miraj, iar compania ajunge bolnavă și însetată, după ce a cheltuit bani și timp; și-a golit rezervorul de „apă” pentru a găsi unul nou.

Acum, cu mai puține resurse decât la început, supraviețuirea companiei este amenințată.

Ce ar trebui să faceți? Să petreceți mai puțin timp planificând și să depuneți mai multe eforturi pentru detașarea necostisitoare a unor grupuri mici în mai multe direcții. Când acești cercetași se întorc, evaluați ce au aflat și ce „iaz” poate fi cea mai bună sursă. Apoi concentrați tot timpul și toți banii pe care i-ați economisit asupra *acelei* expediții.

✓ *Încercați apa mai multor iazuri și abia apoi scufundați-vă în lac.*

13. Găsirea „apei”: un avertisment

Aidoma multor întâmplări din afaceri, acesta sună comic de familiar. Angajații raportează că nu știu câtă „apă” există. Așadar, hai să așteptăm până când suntem siguri.

Ca și cum ați aștepta ca „apa” să vină la dumneavoastră.

Compania care așteaptă garanții este sortită eșecului. Nimic în afaceri nu este sigur. Succesele din trecut sunt doar succese din trecut, nu și garanții pentru cele din viitor.

Faceți ceva – fie doar și pentru faptul că acțiunea duce la învățare, iar învățarea este, probabil, cel mai important bun al unei afaceri.

✓ *Acționați!*

14. Căutați multiplii lui 100

Investitorii speculativi (*venture capitalists*) sunt foarte cunoscuți prin prescurtările utilizate pentru desemnarea unor investiții cu profituri uriașe. Ceea ce faimosul autor și investor Peter Lynch numește „înzecitor” (o investiție care se apreciază de zece ori), investitorii prescurtează drept „10X”.

Căutând să obțină încasări imense care să compenseze numeroasele investiții riscante ce eșuează, investitorii speculativi preferă investițiile care să se aprecieze de 100 de ori, adică 100X.

De fapt, un portofoliu obișnuit de capital speculativ demonstrează că regula de 80/20 – anume că 80% dintre rezultatele bune provin din 20% din activitate – recunoaște voalat diferența dintre ideile de afaceri bune și cele extraordinare. Una sau două investiții ale unei firme de capital speculativ aduce profituri enorme; restul nu aduc virtual nici o încasare, ba sunt chiar aproape de pierdere. De fapt, se aplică principiul de 90/10.

Principiul de 90/10 se aplică chiar și celor mai mici magazine: nu toate strategiile sunt la fel de bune. Strategiile și tacticile remarcabile nu numai că le întrec pe cele bune, dar funcționează de o sută de ori mai bine.

Puneți-vă mintea, timpul și banii într-una sau două strategii de tipul 100X. Verificați rapid diferite strategii și tactici, apoi cheltuiți toți banii pe care îi aveți – și chiar cei împrumutați – pe strategia de tipul 100X.

Fiecare minut și dolar cheltuit vă vor răsplăti de mai multe ori, în timp ce urmărirea altor strategii nu va face decât să vă distragă de la succes.

✓ *Urmăriți continuu strategia 100X.*

Sfârșitul „misiunilor”



Dați vina pe „Blues Brothers”¹.

În prezent, oamenii asociază „misiunile” cu catastrofele (misiunea Challenger) sau cu o excentricitate (misiunea reverendului Jim Jones în Guyana). John Belushi și Dan Aykroyd au demontat misiunile în „The Blues Brothers”. Rugați să își explice comportamentul dezastruos, frații au susținut că „sunt într-o misiune din partea lui DUMNEZEU.”

Cuvântul „misiune” și-a pierdut forța. Comicii fac haz pe seama acestuia, în timp ce alții îl folosesc pentru a sugera exagerarea sau mânia („Ptiu, șefu’ chiar e în misiune astăzi!”). Majoritatea angajaților văd „misiunile” drept un produs al altei inițiative plănuită într-un an întreg și servite pe tavă de către companie, care nu produce altceva decât comenzi de pizza și un lung document ce nu este luat cu nimic mai în serios decât rugămintea obișnuită de a păstra ordinea și curățenia pe birou.

Ca o ultimă lovitură, Dilbert² și-a bătut joc de intențiile misionare prin prezentarea Generatorului de Misiuni al lui

1. Film american din 1980, regizat de John Landis (n. trad.).

2. Personajul central al serialului de animație cu același nume. A fost creat în 1989 de Scott Adams, care și-a dorit să satirizeze astfel ceea ce s-ar putea numi „viața la birou” (n. red.).

Catbert¹ (postată înainte pe <http://dilbert.com/comics/dilbert/career/bin/ms2.cgi>), care a dus la atât de cunoscutele formule precum „misiunea noastră este de a continua să personalizăm cu încredere conținutul într-o manieră economică, revoluționând, în același timp, continuu capitalul intelectual orientat spre piață”.

Așadar, declarați-vă misiunea, însă nu îi spuneți „declarație de misiune”. Denumiți-o în funcție de ceea ce este: scopul dumneavoastră. Este motivul pentru a veni la serviciu, pasiunea dumneavoastră, motivațiile adânci care merg dincolo de a aduce bani și a-i gestiona.

Întrebați-vă: „De ce suntem aici? Care este pasiunea noastră?”.

Ce *ne* place?

Faptul că devine ridiculizată într-un film de succes și ajunge să stârnească hohote de râs reprezintă un semnal că este momentul să vă schimbați denumirea sau fraza. De exemplu, organizațiile de sănătate ar trebui să revadă filmul „As good as it gets” și să se mai gândească la prescurtarea „HMO”². Puține scene din alte filme au provocat râsete mai zgomotoase decât exclamația spontană a lui Helen Hunt: „F***ing HMO bastard pieces of s***t!”.

La compania ServiceMaster, oamenii muncesc pentru a face treaba lui Dumnezeu. Angajații de la Mail Boxes Etc. lucrează pentru a-i face pe oameni să zâmbescă. Înainte de vânzarea sa către French Telecom în vara lui 2000, angajații de la Orange făceau viața oamenilor mai ușoară și mai bună. Milioane de americani muncesc de dragul de a face ca un bun comun să fie nemaipomenit de mulțumitor.

1. Personaj al aceleiași producții, întruchipând un malefic director al Departamentului de Resurse Umane (n. red.).
2. Health Maintenance Organizations (n. trad.).

Oricare ar fi scopul dumneavoastră, e bine să îl exprimați. Misiunea celor de la ACI Telecentrics este afișată, la vedere, deasupra biroului de la recepție, și a impresionat atâția vizitatori, încât mulți dintre ei au cerut o copie. O declarație puternică atrage clienții, îi face să se simtă bine și duce către rezultate cuantificabile.

Definiți-vă țelul. Spuneți-i „Scopul nostru principal” sau „De ce suntem aici” sau „Ce aducem noi în plus”. Oricum l-ați numi, aduceți-vă aminte de Blues Brothers: nu îi spuneți „Misiunea noastră”.

✓ *Definiți-vă și redenumiți-vă misiunea.*

Cum n-a făcut George



George H.W. Bush a dat probabil lovitura de grație. Rugat să analizeze fulminanta campanie prezidențială din 1982, acesta i-a recunoscut punctul critic: „Oh, chestia cu viziunea!”.

Viziunea, așa cum apare definită în Randon House Dictionary of the English Language:

„O experiență privită, în general, drept benefică ori plină de sensuri, în care o persoană, un lucru sau o întâmplare ne apare în minte, vie ori credibilă deși nu se află acolo, sub acțiunea unui factor divin ori de altă natură spirituală sau sub influența unei stări psihologice ori fiziologice. Cf. halucinație”.

N-am inventat noi asta.

Cuvântul „viziune” era oricum aproape mort. Fiind pragmatici prin necesitate și, deseori, chiar prin natură, majoritatea directorilor erau chinuți de ideea creării propriei viziuni, în mare parte și din cauza cuvântului în sine.

Noi asimilăm viziunile cu imaginația, visele și halucinațiile, cu Ebenezer Scrooge în „Colindă de crăciun” și cu viziunea sa asupra fantomelor

de Crăciun. Bineînțeles, fantomele lui Scrooge nu erau reale, așa cum sunt întotdeauna viziunile.

Însă afacerilor le repugnă irealul, în mare parte datorită faptului că provocările reale sunt destul de dificile. Viziunile par nepractice, eterice, ireale. Trebuie să schimbați acest lucru prin înlocuirea cuvântului.

Trebuie să redenumiți *viziunea* dumneavoastră.

Un alt nume va clarifica celorlalți ce este o viziune și ce face ea. Pentru a găsi acest nou termen, să definim cele două cuvinte controversate: „misiune” și „viziune”.

Misiunea este țelul dumneavoastră cel mai important. Reprezintă impactul pe care vreți să îl aveți asupra societății. Misiunea Merck¹ este de a ameliora starea de sănătate oamenilor; cea a lui Disney, să aducă bucurie; a celor de la Lettuce Entertain You², de a oferi oamenilor momente plăcute; a celor de la Greene Espel's, de a alcătui o comunitate a avocaților talentați și a clienților lor.

Viziunile, prin contrast, sunt egoiste. *Viziunile reprezintă aspirațiile dumneavoastră pentru afacere, pe termen lung*, neavând legătură cu cei pe care îi serviți: să fiți cel mai bine privit sau cel mai de încredere, să aveți afacerea cea mai profitabilă, de exemplu. Viziunile nu implică un scop sau misiunea măreață, de a ajuta umanitatea, deși atingerea viziunii poate avea acest efect colateral.

Spre exemplu, John F. Kennedy și-a exprimat cândva foarte clar una dintre viziunile (sau țelurile) „grupului” condus de el, Statele Unite ale Americii: să ducă un om pe Lună. Știa că era un scop uriaș și că emoția atingerii acestui

1. Companie farmaceutică din Statele Unite (n. red.).

2. Lanț de restaurante fondat în 1971. De la inaugurare, au fost deschise 130 de restaurante, cu 70 de concepte diferite (n. red.).

scop va inspira și va revigora pe fiecare cetățean. Aceasta era viziunea sa : America va trimite un om pe Lună.

În spatele viziunii îndrăznețe a lui Kennedy exista o misiune și mai înaltă : aceea de a crea o lume fără război și de a înlătura amenințarea acestuia. Convins că intențiile Americii vor fi întotdeauna pașnice, credea că Luna va oferi țării sale un avantaj militar atât de mare, încât celelalte națiuni ar fi negociat mai degrabă pentru pace decât să pornească un conflict.

Un om pe Lună a fost viziunea lui Kennedy ; misiunea sa a fost pacea globală.

Spuneți-i viziunii dumneavoastră ce o face să fie o viziune bună. Numiți-o „Țelurile noastre în afacere”. Dacă vreți un termen care să vă inspire, acesta poate fi „Ținta noastră” sau „Ce vom deveni”. Dacă preferați ceva mai concret, încercați „Compania noastră în 2025”. Alegeți ceva practic și profesional.

Apoi, identificați țelul exact, și țintiți sus. Un scop modest va inspira un efort modest, va face călătoria mai puțin incitantă și va domoli emoția atingerii sale. Dacă Kennedy ar fi vorbit despre viziunea „femeii pe Everest” sau a unei „îmbunătățiri cu 38% a balanței comerțului”, nu i-ar fi inspirat pe americani deloc sau nu ar fi îmbunătățit imaginea Americii în lume.

Idealuri îndrăznețe, dar posibile, precum „omul pe Lună”, vor inspira pasiunile oamenilor, în special dacă le veți prezenta ca și cum ar fi niște țeluri îndrăznețe, și nu niște clișee corporatiste.

- ✓ *Elaborați și comunicați viziunea dumneavoastră, dar dați-i alt nume.*

Norocul favorizează îndrăzneala



Când un admirator l-a lăudat pentru *Walden*, Henry David Thoreau¹ a subliniat că atingerea unor scopuri înalte stă în puterea fiecăruia dintre noi. „Cea mai mare artă constă în a influența calitatea zilei”, spunea Thoreau.

Autorul altei lucrări faimoase a oferit o variație a comentariului făcut de Thoreau: „Săvârșiți la întâmplare acte de bunătate”.

Fiecare dintre ei a prezentat un punct de plecare în definirea scopului firmei dumneavoastră: ce ar face viața celorlalți mai frumoasă? Ce ar iubi oamenii? Ce ați putea lăsa în urma dumneavoastră?

Răspunsul la aceste întrebări, răspuns care ar putea afecta calitatea zilelor celor din jur, este scopul dumneavoastră. Și dacă sună îndrăzneț și grandios, aceasta este și ideea. Declarațiile cutezătoare și solemne îi inspiră pe oameni, atrag clienții și dau sens vieții cu mult după ce ați terminat de socotit banii.

✓ *În schițarea scopului dumneavoastră, țintiți foarte sus.*

Intuiția Laurei Cutler și a lui Ian Schrager



„Ceva drăguț nu duce nicăieri”, spunea specialistul în marketing Laura Cutler. „Doar nu vreți ca tuturor să le placă ceea ce faceți.”

„Vă doriți ca 10% să se îndrăgostească de ideile dumneavoastră.”

1. Henry David Thoreau (1817-1862), eseist, poet și filosof american; *Walden* este cea mai cunoscută carte a sa (n. trad.).

„Ceea ce intrigă”, a observat talentata Laura, „aceasta este cheia, dacă ar fi să rezumăm totul în câteva cuvinte. Oamenilor le plac lucrurile deosebite, neașteptate.”

Ian Schrager a creat și conduce o serie de hoteluri cu adevărat revoluționare care include *Paramount* din New York și lanțul *Royalton*. Proprietățile sale reprezintă pentru serviciile hoteliere ceea ce picturile lui Salvador Dali înseamnă pentru artă: nu sunt pentru toată lumea. Schrager își proiectează hotelurile pentru a satisface un client din 25. „Din partea mea, lăsați-i pe cei douăzeci și patru să le disprețuiască”, spunea el.

„Dar sigur unul din douăzeci și cinci o să le iubească.”

Își poate permite orice agent de pe piață să fie atât de provocator? Puteți să renunțați la 96% din public?

Așa se pare. Hotelurile lui Schrager aduc un venit net anual de peste 20 de milioane de dolari.

Dacă toată lumea are o părere bună despre ideea dumneavoastră, aceea nu este o idee. Este o imitație. Mergeți mai departe de atât, către vârf, către o veritabilă amprentă – ceva atât de distinct, încât rezonază puternic cu doar câțiva.

✓ *Evitați tot ce e „drăguț”.*

Puneți întrebări cum fac preoții



Un bărbat se simte vinovat din cauza păcatelor sale și se duce la Biserica Catolică. Deschide ușa de la ceva ce pare a fi un dulap de lemn și se așază. Ascuns în spatele unui paravan din „dulap”, astfel încât credinciosul să nu îl vadă, este preotul. Bărbatul începe să își spună păcatele.

De ce a ales Biserica acest ritual neobișnuit?

Pentru că știe ea ceva : ritualul îi încurajează pe oameni să vorbească sincer. Paravanul le protejează anonimatul. Dați la o parte acest anonimat și persoana va deveni mai puțin deschisă și onestă.

De exemplu, puneți pe cineva într-un focus grup și în ce se transformă? Într-o persoană pe care ceilalți o vor plăcea, respecta sau de care se vor teme, oricare ar fi scopul său.

Devine altcineva.

Așezați o persoană în fața unui jurnalist și veți obține un rezultat similar. Decât să vorbească sincer, va încerca să facă impresie – așa cum au făcut și mii de votanți în 1980. Dorind să pară generoși, aceștia au declarat reporterilor că vor vota cu Carter. Apoi s-au ascuns în anonimatul cabinelor de vot și au votat cu Reagan.

Asigurați-vă că subiecții nu îl pot vedea pe cel care îi intervievează (și asigurați-vă că numele lor nu vor fi cunoscute). Ca și preoții, anchetatorii anonimi obțin rezultate mai aproape de adevăr.

Multe persoane țipă sau le trântesc telefonul celor de la telemarketing. Sunt dispuși să facă o impresie proastă pentru că cel care îi sună nu îi poate vedea. Similar, clienții chestionați la telefon sunt mult mai critici decât cei intervievați în persoană. Nu le este frică să pară nerăbdători, supărați, egoiști sau chiar nevrotici.

Pentru a ajunge la adevăr, folosiți interviurile prin telefon realizate de o parte neimplicată. Ca și preotul din confesional, aceste părți neutre vor obține răspunsuri sincere și informații mai clare asupra clienților dumneavoastră.

✓ *Pentru a ajunge la adevăr, treceți la telefon.*

Clasicii afacerilor



Unele răspunsuri-cheie la întrebările dumneavoastră de marketing nu sunt acolo unde vă așteptați. Ele se află în inimile și în mințile clienților, care sunt pur omenești: raționale și iraționale, încrezătoare și neîncrezătoare, exuberante sau deprimare. Din acest motiv, întrebarea „Ce iubesc clienții?” poate fi pusă mai degrabă în următorii termeni:

Ce iubesc oamenii?

Această formulare mai potrivită ne duce într-o direcție mai bună. Ne direcționează înspre afaceri – domeniu în care găsim lucrări despre „clienți” – și chiar către literatură, unde dăm peste cărți clasice despre oameni.

Până la urmă, cine, de-a lungul istoriei, a înțeles mai bine caracterul uman? Majoritatea experților cad de acord asupra răspunsului.

Shakespeare. Autorii volumelor de citate dedică mai multe pagini cuvintelor sale decât oricărui alt autor, pentru un motiv foarte just: avea multe de spus. Personajele sale legendare – precum Hamlet, Othello, Iago și Falstaff – au trăit în urmă cu sute de ani și, cu toate acestea, le putem întâlni și astăzi peste tot în lume. Sunt niște caractere clasice și ne ajută să înțelegem mai bine oamenii de tipul lor și de alte genuri, pentru că în fiecare dintre noi există un mic Hamlet și un mic Iago; puțin melancolici la un moment dat, nervoși și inteligenți în următoarea clipă.

Le spunem pieselor lui Shakespeare „nemuritoare” pentru că intuiția sa este astfel; observațiile lui asupra oamenilor sunt la fel de pertinente acum precum erau și în Anglia elisabetană.

Pentru a ilustra valoarea ficțiunii în descoperirea intuițiilor de care aveți nevoie, imaginați-vă că ținta dumneavoastră

o reprezintă „femeile ambițioase, din suburbii, cu o mobilitate peste medie, care sunt angajate în departamentele de vânzări”.

Începeți cu începutul: ce înseamnă „ambițios” și cum găsiți acele persoane? Puteți citi câte studii de piață despre „ambițioși” vreți, și tot nu o să reușiți să egalați intuițiile legate de ambiția americană din *Sister Carrie* a lui Theodore Dreiser și *The Great Gatsby* a lui F. Scott Fitzgerald, cărți atât de vechi și, totuși, atât de actuale.

Ce înseamnă că grupul vizat este „suburban”?

Vă puteți baza pe niște stereotipuri nerafinate, sau puteți să citiți cea mai măiastră descriere a vieții suburbane americane scrisă vreodată: seriile *Rabbit Angstrom* ale lui John Updike și întunecatul *Bullet Park* al lui John Cheever. De asemenea, puteți studia zece profiluri cunoscute ale oamenilor de vânzări, inclusiv cel tipic al lui Myers-Briggs, și să învățați mult mai multe din trei scene din piesa *Moartea unui comis voiajor* a lui Arthur Miller.

Grupul vizat predă la universitate? Citiți *Moo* de Jane Smiley sau *Crossing to Safety* de Wallace Stegner. (Cui îi e frică de Virginia Woolf? dezvăluie, de asemenea, un important aspect al acestui stil de viață.)

Lucrează în domeniul înaltei tehnologii? Citiți *Microserfs* de Douglas Coupland.

Trăiește în Manhattan? Vedeți *Slaves of New York* de Tama Janowitz.

E afro-american? Lecturați *Waiting to Exhale* de Terry McMillan.

Acești autori, recunoscuți și foarte talentați, au petrecut ani de zile punând o întrebare esențială: „Ce înseamnă să fii uman?”. Răspunsurile lor vă vor ajuta să îl găsiți pe al dumneavoastră la întrebarea-cheie a acestei cărți: „Ce doresc clienții noștri?”

În 1996, am rugat optsprezece directori generali și consultanți de afaceri să-mi recomande cea mai bună carte de afaceri scrisă vreodată. În mod surprinzător, numai trei lucrări au fost menționate mai mult de o singură dată. *In search of Excellence* și *My Life with General Motors* au primit fiecare câte două nominalizări, așa cum s-a întâmplat și cu cea de a treia – și cea mai surprinzătoare – dintre cărțile menționate. Narațiunea acesteia se întinde pe mai mult de 1 000 de pagini și s-a metamorfozat într-un miniserial în care nici un personaj nu face afaceri, sau cel puțin nu în sensul occidental al termenului.

Este vorba despre *Shogun*, romanul lui James Clavell despre Japonia.

Cei doi care au nominalizat *Shogun* știau că pentru a crește afacerile trebuie să îi înțelegi pe oameni, iar literatura este plină de informații despre acest subiect.

Romanele ne dezvăluie ce-și doresc clienții noștri.

✓ *Pentru a înțelege afacerile, aplecați-vă spre literatură.*

Ce vă spun farmacia Osborn și lanțul de magazine Target



Farmacia Osborn din Miami, Oklahoma, a fost cea care a experimentat utilizarea comercială a internetului. În 1996, a creat un site ușor de utilizat, bine promovat și a așteptat să curgă banii.

Banii n-au curs. Doar au picurat.

Site-ul farmaciei a produs o creștere modestă a vânzărilor: aproximativ 5% anual. Însă mult mai important e de știut de unde veneau cei 5%: 90% dintre utilizatori erau deja clienții farmaciei.

Într-un final, pagina de internet n-a schimbat radical modul în care farmacia Osborn își derula afacerile. A reușit să schimbe numai o fărâșă, transformând câțiva clienți obișnuiți într-unii care făceau comenzi on-line.

Farmacia Osborn a învățat că, pentru cele mai multe afaceri, internetul nu reprezintă un instrument de marketing nemaipomenit. Mai degrabă, creează un context comunicațional și un canal de distribuție care atrage puțini clienți noi, ajutând la satisfacerea celor prezenți.

Pentru nouă afaceri din zece, internetul este un serviciu de relații cu clienții.

Magazinele Target¹ par perfect adaptate pentru marketingul pe internet. Ele oferă produse de uz curent, de la bomboanele Jolly Rancher la măsuțe de grădină, la prețuri excelente. Target a reușit să își gestioneze atât de bine renumele, încât a făcut din chilipiruri o modă, transformând într-o datorie asigurarea calității produselor ieftine.

Aceasta e cea mai mare mâhnire a mea: faptul că toți clienții sunt convinși de avântul cererii pentru serviciile lor, care ar trebui să explodeze pur și simplu din ziua în care își lansează site-ul pe internet.

Consultant IT din Dallas

Așadar, Target este o companie care ar trebui să prospere pe internet. Cu toate acestea, să vedem previziunile directorului executiv cu privire la acest mediu, după ani de zile de efort susținut pentru comercializarea pe internet. „Internetul va deveni”, spune Robert Ulrich, „un canal comercial potrivit pentru anumite tipuri de produse”.

1. Target, fondat în 1962, este al șaselea mare lanț de comerț cu amănuntul din SUA (n. trad.).

Citiți cu atenție aceste cuvinte. Internetul nu este un canal comercial *excelent* pentru toate categoriile de produse sau un canal comercial bun pentru *cele mai multe* dintre produse, ci este numai un canal „bun” pentru „anumite” categorii.

Ulrich a adăugat că internetul oferă un potențial limitat pentru profit și pentru creșterea vânzărilor – o opinie de înțeles, dat fiind că un singur magazin Target depășește ca volum de vânzări și încasări operațiunile pe internet ale întregului lanț Target.

Desigur, există o utilizare extraordinară a internetului pentru un anumit tip de afaceri: site-urile care permit cumpărătorilor să compare prețurile bunurilor din magazine, produse aproape identice, comercializate exclusiv pe baza prețului. O pagină de internet care îi permite unui client să compare costurile materialelor de construcție, de la cuie până la ciment și cherestea, de exemplu – dacă există vreun tip de afacere pe internet care poate fi de succes, atunci acesta este.

Internetul oferă un canal valoros pentru o anumită industrie a serviciilor: organizațiile absolvenților de facultate. Internetul permite discuții on-line, trimiterea de mesaje, căutarea foștilor colegi de facultate sau existența unor seminarii on-line – pentru a numi numai câteva. Internetul ajută, de asemenea, la eliminarea unui obstacol care stă în calea acestor cluburi: distanța. Cel puțin 90% dintre membrii organizațiilor de absolvenți locuiesc prea departe de campus pentru a participa la activitățile de acolo.

Cu toate acestea, acest tip de afacere a fost încercat, implementat corect, dar a dat greș.

Motivele sunt clare: „Prețurile mici nu sunt suficiente”, au declarat mulți cumpărători după ce aceste afaceri pe internet au falimentat. „Ne dorim inclusiv produse de calitate, livrate la timp, și oameni în care să putem avea încredere.”

Partenerii Beckwith din anul 2001

<i>Contracte nou încheiate estimate</i>	<i>Total</i>
<i>Din toate sursele</i>	325
<i>De pe site-ul de internet al companiei ...</i>	3

Afacerea dumneavoastră nu se rezumă la internet. Acesta o poate cel mult îmbunătăți.

✓ *Internetul este un simplu mijloc auxiliar, niciodată soluția.*

Alt tip de economie, aceiași oameni



Psihologul Judith Badwick a descris perfect epoca noastră: „Economia este nouă”, a spus ea, „însă oamenii au rămas aceiași”.

Continuă să ne placă lucrurile pe care le putem vedea și atinge. Preferăm concretul imaginarului. Jucătorii de golf, de exemplu, au descoperit că nu pot juca „virtual” la Pebble Beach¹. Precum sarcina, fie o porți, fie nu. Trebuie să trăiești experiența de la Pebble Beach; nimic altceva nu o poate aproxima.

Imaginarul nu satisface niciodată apetitul nostru pentru real; numai îl atâță.

Ne place realitatea și respingem imitațiile. Detestăm, de exemplu, reclamele în care actori despre care bănuim că nu își spală niciodată singuri hainele spun verzi și uscate despre un nou detergent. Ne-am cutremurat atunci când dl Robinson l-a prevenit pe absolventul Benjamin Braddock

1. Localitate în SUA, renumită pentru terenurile sale de golf (n. trad.).

că viitorul va fi conținut într-un singur cuvânt: „plastic”¹. Și am răs cu toții în fața dlui Robinson: plastic = fals, nenaatural, ireal – exact tot ceea disprețuim.

Între timp, tehnologiile informaționale abia dacă afectează milioanele de servicii, cum ar fi tunderea gazonului sau coafatul părului. În aceste afaceri, internetul funcționează precum telefonul – este un simplu instrument de comunicare – sau ca o broșură electronică. Internetul a schimbat un singur lucru: tot ceea ce implică vânzarea bunurilor intangibile, precum acțiunile de la bursă sau asigurările auto. Internetul reduce timpul și costurile reprezentantului de vânzări și permite anumitor tipuri de afaceri, precum casele de brokeraj cu comisioane reduse sau librăriile, să prospere.

Momentele strategice – tehnologiile cu adevărat revoluționare și vulcanice – sunt extrem de rare.

Michael Porter (Harvard Business School)

Însă, în afara acestor afaceri, internetul a schimbat foarte puțin.

Luăți, spre exemplu, consultanța în domeniul marketingului, care pare bine adaptată transformărilor aduse de internet. Internetul permite unui client să aleagă, să angajeze, să interacționeze și să lucreze cu acești consultanți fără să îi vadă măcar. Și totuși, consultanții de marketing se deplasează acum mai mult ca niciodată și se întâlnesc cu clienții lor mai des, nu mai rar.

Oamenii din aceste firme au învățat că legăturile electronice, în loc să îmbunătățească relațiile dintre client și

1. Aluzie la filmul american „The Graduate” (1967), în regia lui Mike Nichol (n. trad.).

consultant, le pot înrăutăți. Contextul unei comunicări spune foarte multe, însă e-mailul este lipsit de context. Nuanța și accentul lipsesc; un mesaj direct poate suna foarte rece; gluma dumneavoastră rafinată poate fi ratată, întrucât expresia facială nu este vizibilă.

Mesajele electronice par foarte impersonale.

Și, curând, relațiile încep să pară, la rândul lor, asemenea.

Internetul dă, dar și ia. Amăgindu-ne să credem că comunicațiile electronice pot înlocui întâlnirile față în față, internetul ne îndeamnă să ne neglijăm propriile relații – ceea ce nu este permis.

- ✓ *Trebuie ca relațiile dumneavoastră să devină mai personale, nu mai puțin personale.*

Patru pietre de temelie.

2 Portocale gigantice și broscuțe galbene : comunicarea eficientă

Tendința dominantă : supraîncărcarea cu opțiuni și informații



Este cea mai bună și cea mai rea dintre epoci.

Astfel a descris Dickens Londra secolului al XVIII-lea în debutul cărții *A Tale of Two Cities*, iar două sute de ani mai târziu cuvintele lui par a fi încă valabile. Problema noastră este, însă, alta. Spre deosebire de personajele lui Dickens, americanii nu suferă că n-ar avea suficient. Suferă pentru că au prea mult.

Freud a sugerat acest lucru în *Civilization and Its Discontents*. Trăind într-o epocă a abundenței, psihanalistul a observat că lipsește ceva : fericirea. Am devenit mai civilizați, dar mai puțin satisfăcuți.

Și nu e deloc surprinzător. Ne-am târât din peșteri și din preajma focului în vile și bucătării sofisticate, am încercat să ne schimbăm printr-o revoluție în timp ce progresăm doar evolutiv, cu toate că puține s-au schimbat în noi față de strămoșii noștri de acum două mii de ani.

Ne târâm, în timp ce viața gonește pe lângă noi.

Bunăstarea ne copleșește. În 1970, puteam cumpăra un telefon normal sau un model de lux, fie negru, fie verde, de montat în perete sau de pus pe birou. Acestea erau opțiunile noastre.

Astăzi, ele par infinite; nimeni nu le înțelege pe toate. Apel în așteptare, transferul apelului, identitatea apelantului, interfon? Internet *wireless*? Sprint, ATT, Qualcomm? 50 de ore? 500? Sunt mai bune 100 de ore la 29,95 \$ decât 200 la 39,95 \$? Sau ar trebui să aleg DSL? Stai: ce-i aia DSL?!

Priviți cu atenție din nou la anii '70. Un american tipic, de condiție medie, avea un cont de economii, o asigurare de viață, poate câteva acțiuni, obligațiuni și teren.

Comparați cu ziua de astăzi: acțiuni și obligațiuni, planuri de pensii și profitabilitatea lor, pensii moștenite, programe de beneficii cedate și condiționate, fonduri mutuale caritabile, fonduri mutuale Clifford¹, alte zeci de tipuri de fonduri mutuale, rente (variabile sau fixe), compensanții oferite de angajator, mii de fonduri mutuale, fonduri cu sau fără taxă de retragere, indexate sau neindexate, bazate pe valoare, pe creștere, pe amestecuri, fonduri mici, medii sau mari. Opțiunile devin subopțiuni, înmulțindu-se precum iepurii, copleșindu-i chiar și pe experți. Un director al unei companii care se ocupă de rente anuale, de exemplu, a recunoscut recent că nu poate păstra ritmul cu informațiile care apar în domeniu. Atunci cum am putea noi, restul, înțelege mecanismul rentelor, *cât și* mecanismul celorlalte mii de opțiuni?

Nu putem. Așa că nici nu ne obosim să încercăm.

1. Fonduri mutuale utilizate în SUA pentru ca impozitul pe venit să fie mai mic (n. trad.).

Numărul fondurilor mutuale americane:

1984: 1241

1999: 7791

Să luăm ca exemplu ceva atât de vechi și, în aparență, simplu precum muzica, și să ne gândim la bietul cumpărător de muzică și la vânzător. Când scriu aceste rânduri, casele de producție au scos deja la vânzare mai mult de 21 000 de titluri: aproximativ 60 pe zi. Cine poate ține ritmul? Nimeni. Poate o formație fără renume și fără un costisitor expert în relațiile cu publicul să își așeze discul înaintea celor de la Rolling Stones în magazine, la posturile de radio și – cel mai important lucru – în fața cumpărătorilor care ar putea să le îndrăgească muzica? Cu greu, și doar din când în când.

Suntem copleșiți.

Perspectivile s-au schimbat din cauza unei supraoferte a opțiunilor. Știind că nu pot cunoaște – și nici înțelege – toate opțiunile pe care le au, cumpărătorii preferă din ce

în ce mai mult să se bazeze pe persoana care pare cea mai competentă; sau să nu se mai bizuie pe nimeni.

„Pari a fi o persoană bine intenționată, care știe ce vorbește”, decide clientul de astăzi. „Te angajez”. Clienții din

Paralizia opțiunilor tehnologice: Fenomenul, botezat de Douglas Coupland în binecunoscuta sa *Generation X*, indică un potențial cumpărător pentru un computer sau un alt produs care are atât de multe opțiuni, încât se simte paralizat și renunță să mai facă achiziția.

Cercetătorii de la Stanford University au descoperit recent că suferim de paralizia opțiunii chiar și când este vorba de produse simple. Pus în fața unei varietăți de gemuri și jeleuri din care să aleagă, cei mai mulți cumpărători ar pleca cu cel puțin un produs. Atunci când li se oferă prea multe opțiuni însă, ei pleacă fără să mai cumpere ceva.

ziua de azi nu pot opta între diversele servicii și produse, pentru că nu pot aduna toată informația necesară.

Ca urmare, ei optează între persoane.

Așa cum suntem copleșiți de opțiuni, la fel suntem inundați de informații. *The New York Times* estima recent că suntem expuși la 3 200 de mesaje comerciale zilnic. Vedem reclame pe nisipul de pe plajă și pe ecranele posturilor TV. În curând ne vom uita la știri și vom vedea un robot rusesc pe lună. Pe el va sta scris: „Stație de emisie”.

Sau poate nu vom vedea aceste cuvinte. O reclamă imensă la Microsoft ar putea să le camufleze. (O companie britanică are de gând să facă posibil acest lucru, prin proiectarea reclamelor cu laser pe suprafața lunii.)

Revenind înapoi pe pământ, orașul Atlanta a luat recent în discuție vânzarea numelor străzilor sale către corporații. Imaginați-vă intersecția dintre Bell South și Coca-Cola, unde un magazin alimentar are pictată pe podea imaginea uriașă a actriței Jasmine Bleeth, având o mustață lăsată de cana cu lapte¹.

Mesaje, mesaje peste tot. În 1970 erau 334 de ziare care apăreau dimineța în America; astăzi sunt 736. Telespectatorul mediu din 1996 avea de ales între 47 de posturi TV transmise de companiile de cablu; astăzi sunt 55. Acum cincizeci de ani, auzeam că televiziunea va duce la dispariția radioului; cu toate acestea, în Statele Unite, numărul de posturi de radio crește cu aproape un post pe zi, existând mai mult de 11 000 pe întreg teritoriul SUA.

Mesaje, mesaje peste tot. În 1472, o persoană care citea o carte pe lună ar fi putut lectura toate cărțile din cea mai bună

1. Aluzie la o campanie publicitară desfășurată sub sloganul „Got Milk?” (n. trad.).

librărie a lumii de la acea dată (cea de la Queens College din Cambridge, Anglia) în mai puțin de 12 ani. Colecția-mamut a bibliotecii cuprindea 199 de volume. Astăzi, companiile americane publică aproape 300 de titluri *pe zi*.

Mesaje, mesaje peste tot. Ne asaltează când așteptăm să decoleze avionul și în pauzele meciurilor de baschet. Acest fapt ne forțează să le ascultăm selectiv și, pe măsură ce se întetesc, să nu le mai ascultăm deloc.

Luați, spre exemplu, următoarea întâmplare. Dacă vă întâlniți cu cineva la o petrecere, veți încerca să vă amintiți numele său. Dacă întâlniți șase persoane în același timp, veți da din cap atunci când că vor spune cum îi cheamă, deși știți foarte bine că nu le veți reține numele. Sunteți copleșit.

Potențialii dumneavoastră clienți se găsesc în aceeași situație. Ceea ce înseamnă că, dacă nu reușiți să depășiți vacarmul și să ajungeți direct la sufletul lor, nu veți face altceva decât să șoptiți în mijlocul unei furtuni.

Nimeni nu va auzi.

Nimeni nu vrea să asculte; torentul cuvintelor ne-a copleșit pe toți. Așa cum afirma la un moment dat câștigătorul premiului Nobel pentru economie, Herbert Simon, bogăția informațională creează un deficit de atenție. Cu cât sunt mai multe de ascultat, cu atât ascultăm mai puțin.

Cu cât proliferază mai mult informația, cu atât contradicțiile – și, cu ele, frustrările – noastre se acumulează. Informațiile ne spun că toate cauciucurile Acme sunt sigure, dar, în același timp, că sunt periculos de proaste; că acțiunile companiilor tehnologice reprezintă o mină de aur sau un mijloc sigur de a-ți rupe gâtul; că Tom Cruise cochetează cu altă femeie sau că Tom Cruise se întâlnește cu un alt bărbat. Avem la dispoziție mai multă informație, dar suntem mai confuzi; avem mai multe date, dar mai puțină încredere.

Ne înecăm în informație și strigăm după cunoaștere.

Cei care par experți – cei cu intuiție, înțelepciune și înțelegere – vor prospera, întrucât ne ajută să filtrăm tot acest zgomot sau ne vor asigura că, pur și simplu, nu avem nevoie să stăm să ascultăm vacarmul. Cel mai la îndemână este să le dăm ascultare.

Această complexitate și zgomotul de fond îi mai influențează pe potențialii clienți într-un fel. Precum în fizică, și în viață acțiunea produce reacții egale, dar opuse. Complexitatea ne face să râvnim simplitate. Luați ca exemplu istoria volumului *Simple Abundance* și continuările lui. Acum cincisprezece ani, Sarah Ban Breathnach a prezentat ideea acestor cărți câtorva zeci de editori, însă toți au refuzat-o. Cui îi pasă atunci de simplitate? Nimănuui.

Cui îi pasă de simplitate acum? Se pare că aproape tuturor: cărțile ei s-au vândut în mai mult de șase milioane de exemplare.

Prezentul aparține celor care pot sorta abundența de opțiuni și de informații – celor care simplifică, filtrează și clarifică.

Haideți să vedem cum putem să fim și noi unii dintre ei.

Potențialii dumneavoastră clienți: toată lumea le vorbește



Suntem în lumea lui „Midnight Cowboy”. În acest film, Jon Voight joacă rolul unui texan ajuns în New York. În timp ce se plimbă pe străzile metropolei, aude o melodie care surprinde esența sentimentului de a fi un om simplu într-o lume din ce în ce mai complexă.

Aude cuvintele „Toată lumea îmi dă sfaturi”. Ce se întâmplă atunci când toată lumea încearcă să îți spună ce

să faci? Următorul vers al melodiei vine cu răspunsul: „Nu aud nimic din ce mi se spune”.

Nimeni nu aude nimic atunci când toată lumea vorbește. Prin urmare, atunci când toată lumea vorbește, nimeni nu aude și se ajunge la situația în care nimeni nu mai ascultă pe nimeni. Acest fapt are câteva implicații.

În primul rând, nu vorbiți odată cu altcineva. Faceți-vă publicitate acolo unde ceilalți nu își fac, astfel încât mesajul dumneavoastră să difere de ceea ce aud oamenii în mod obișnuit.

În al doilea rând, spuneți cât mai puține. O singură idee e reținută. O sumă de mesaje care se contopesc într-un tot obtuz nu rețin nimănui atenția.

Apoi, comunicați folosind elemente vizuale. De multe ori nu putem auzi cuvintele, însă observăm imaginile, mai ales cele care ne fac plăcere.

În fine, faceți ca fiecare cuvânt să conteze. Dacă oamenii își dau seama că ceea ce spuneți comunică rareori ceva, vor înceta să vă asculte, chiar și atunci când chiar aveți ce să le spuneți.

✓ *Pentru a vă face auzit trebuie să spuneți ceva diferit, simplu și vizual.*

Ascensiunea imaginilor



Întrucât atât de multe cuvinte și-au pierdut valoarea, aface-rile care doresc să prospere trebuie să folosească două arme: acțiunile și imaginile.

Acțiunea a fost întotdeauna mai elocventă decât cuvintele, iar cum în ultimul timp acestea și-au pierdut din încrederea de care se bucurau, diferența dintre cuvinte și fapte s-a accentuat.

Acțiunile constituie mesajul dumneavoastră.

Așadar întrebați-vă: „Cum trebuie să acționăm pentru a transmite calitatea și mesajul dorit? Ce trebuie să *facem*, de la primul telefon până la prezentarea ofertei?”. După aceasta, imaginați-vă că trebuie să îl convingeți pe client fără să recurgeți la cuvinte. Ce imagini ați utiliza?

Cum v-ați îmbrăca atunci când l-ați întâmpina?

✓ *Nu vă faceți griji cu privire la ce spuneți, ci la cum vă comportați și cum arătați.*

Efectul placebo al marketingului



Credeți că o pilulă vă va face să vă simțiți mai bine, iar când o luați, chiar vă simțiți mai bine. E faimosul efect placebo.

Efectul nu are nici o legătură cu medicina, dar îl experimentați zilnic.

Intrați într-un hol și vă spuneți „Asta trebuie să fie o firmă serioasă”. Și chiar se dovedește a fi. Vă întâlniți cu un potențial manager pentru investițiile dumneavoastră și ajungeți la concluzia că pare inteligent. Și chiar este.

Sunteți înconjurat de efecte placebo care acționează constant asupra dumneavoastră. Avem experiențele pe care ne așteptăm să le avem, pornind de la percepțiile care preced aceste experiențe. Percepțiile ne creează așteptări, iar aceste așteptări influențează în așa măsură experiențele noastre, încât putem să afirmăm:

Așteptările ne influențează experiența.

Sociologii denumesc acest lucru „teoria așteptării”. Oamenilor li se întâmplă ceea ce așteaptă să li se întâmple și văd ceea ce așteaptă să vadă. Dat fiind că sunt invizibile,

provocarea în marketing este să dai formă acestor așteptări. Trebuie să controlăm efectul placebo.

Creați aparența că sunteți priceput, de încredere și de cuvânt? Dar cartea dumneavoastră de vizită? Dar persoanele care răspund la telefon?

Reclamele dumneavoastră vă individualizează? Vă fac să arătați mai bine, arată că aveți mai mult succes, că sunteți mai inteligent? Recepția dumneavoastră arată mai bine decât a concurenței? Ce spune servieta despre dumneavoastră? Sunt lucrurile dumneavoastră din materiale mai bune?

Pagina dumneavoastră de internet e isteață, clară și se încarcă rapid?

În această lume a efectelor placebo, cum arată cel creat de dumneavoastră?

Examinați tot ce poate influența percepțiile publicului cu privire la calitatea oferită de dumneavoastră, și faceți ca totul să fie excelent.

✓ *Examinați și controlați efectul placebo.*

Rămâneți la primele impresii



Vizionați un clip publicitar de două secunde al unui potențial furnizor de servicii. Apoi sunteți solicitat să îl evaluați cu ajutorul unui tabel cu cincisprezece întrebări.

Dar dacă, în schimb, ați viziona un clip de cinci sau zece secunde? Mai multă informație v-ar conduce la o evaluare diferită?

Acum, ce s-ar întâmpla dacă, după ce ați completa chestionarul, ați lucra împreună cu Will trei luni? Evaluarea dumneavoastră ar diferi de cea pe care ați făcut-o dintr-o

suflare, în numai câteva secunde? Răspunsul dumneavoastră este „Cu siguranță că da”. Sunteți convins că acele luni în plus vă vor ajuta să faceți o evaluare mai informată și mai exactă.

De fapt, nu este așa. Aprecierea dumneavoastră va semăna cu cea făcută pe loc, în numai câteva secunde.

Psihologul Nalini Ambady de la Harvard a descoperit acest lucru când le-a cerut studenților să evalueze un profesor după urmărirea unui clip de numai două secunde cu profesorul respectiv. Mai târziu, le-a cerut să îl aprecieze în urma unei pelicule de cinci secunde, apoi a uneia de zece secunde. Evaluările studenților nu s-au modificat.

Dr. Ambady a așteptat apoi sfârșitul semestrului, când le-a solicitat studenților să completeze chestionarul cu cele cincisprezece întrebări. Informația acumulată de studenți de-a lungul semestrului a avut un impact minor. Opiniile lor au fost similare cu cele ale evaluării bazate pe clipurile de două, cinci și zece secunde.

Acest rezultat sugerează că nu e suficient să recunoaștem importanța primei impresii. Trebuie să ne dăm seama că prima impresie e *eternă*. Așa cum a observat Malcolm Gladwell referitor la cercetarea lui Ambady, primele impresii devin profeții care se autoîmplinesc. Cu toții facem evaluări instantanee despre oameni, iar apoi adaptăm tot ceea ce observăm ulterior în tiparul primelor impresii.

Primele secunde sunt, așadar, decisive. Faceți repetiții și rugați-i pe alții să vă ajute să vă pregătiți pentru ele: vestimentație corespunzătoare, materiale potrivite, ceasul adecvat, mesajul oportun. Primele secunde sunt cele care influențează toate celelalte secunde – și luni – care vor urma.

✓ *Transformați în avantaj primele secunde.*

Umanistul și statisticianul



Primele impresii ale oamenilor sunt parazitare de clișeele pe care trebuie să le controlați.

Gladwell a descoperit un stereotip spectaculos în cercetarea lui Ambady. Acesta le-a oferit studenților o informație suplimentară. Primei grupe de studenți i s-a comunicat că profesorul predă statistică. Celei de-a doua grupe, profesorul predă psihologie. Păstrând același profesor, același clip, însă cu titulatură diferită.

Evaluările studenților s-au schimbat și ele. Profesorul de statistică a fost descris ca fiind „rece, rigid, înstrăinat, pedant, încordat”. Dar ce s-a întâmplat cu evaluarea aceleiași persoane, catalogată însă drept „psiholog”?

Studenții l-au văzut drept „cald, preocupat să-i ajute pe studenți, un om minunat”.

Și, cu toate acestea, era una și aceeași persoană – persoana „rece, rigidă și înstrăinată”. Ceea ce ne conduce la următoarea regulă de marketing: stereotipurile oamenilor – cu privire la dumneavoastră sau la industria dumneavoastră – formează opiniile care persistă.

Să ne gândim la problema pe care o au planificatorii financiari. Zeci de ani au dus povara „etichetei” lor. Oamenilor le repugnă planificarea – atât cuvântul, cât și ideea. Planificarea pare plictisitoare și dificilă. Sună ca și când vor fi create niște etape pe care oamenii vor trebui să le treacă, limitându-le astfel libertatea. În același timp, cuvântul „financiar” le aduce aminte de un subiect sensibil: banii lor. Oamenii abia se descurcă cu finanțele și nu se dumiresc cum ar putea s-o ducă mai bine, iar dumneavoastră vreți să mai și planifice ceva?!

Termenul de „planificare financiară” sperie potențialii clienți.

Un fost avocat intrat în industria publicității a învățat la un moment dat cât de mare este povara stereotipurilor, când a prezentat strategia unei campanii publicitare unui producător de monitoare. Directorului de marketing îi plăcea la nebunie campania propusă. Vorbise cu entuziasm în timpul prezentării, pentru ca mai apoi, când l-a sunat pe directorul agenției, să anunțe că alesese, în schimb, o altă agenție de publicitate.

Șeful fostului avocat a avut o reacție previzibilă.

- Dar vă plăcea la nebunie campania! Ce s-a întâmplat?
- Nimic, a venit răspunsul. Campania este foarte creativă
- de fapt, cea mai bună din câte am văzut. E excelentă!
- Atunci de ce ați ales o altă agenție?
- Pentru că pur și simplu nu cred că un avocat poate fi creativ.

Aveți deci grijă la etichete și descrieri și întrebați-vă ce ar putea comunica ele despre firma dumneavoastră. Întrebați-vă dacă intră în paleta stereotipurilor sau a reacțiilor negative și căutați etichete alternative, care să creeze impresii mai bune, sau să fie asimilabile unor stereotipuri mai blânde.

- ✓ *Studiați cu atenție propria dumneavoastră descriere și luați în calcul schimbarea ei.*

Inteligența portocală franțuzească



După ce a citit timp de zece luni despre aparatele video digitale, Leon Joseph s-a decis că e timpul să își cumpere unul.

A mers la raftul cu aparate video din magazinul său favorit de electronice din TriBeCa, în New York. N-a găsit

acolo nici un aparat video digital. Unde erau? Primul gând al lui Leon a fost să încerce la secțiunea cu aparatură audio.

A găsit două dintre cele mai cunoscute aparate și l-a rugat pe vânzător să îi explice diferențele. Omul n-a putut s-o facă; nu avea nici cea mai mică idee despre cum funcționau aparatele. Printr-o ciudată inversare de roluri, Leon a ajuns să îi explice el vânzătorului detaliile aparatelor.

Este acesta un studiu de caz despre o prestare nesatisfăcătoare de servicii? Probabil. Aparatele video digitale se aflau în rafturi de aproape un an – timp suficient pentru ca fiecare vânzător să se informeze cu privire la ele.

Experiența lui Leon oferă însă un alt exemplu de complexitate – și necesitatea ca afacerile să îi răspundă adecvat.

Magazinul favorit al lui Leon – și orice altă activitate – ar trebui să ia drept model succesul enorm al Orange¹, compania internațională de telecomunicații atât de inspirat botezată. Experiența personală a directorilor cu serviciile de telefonie, reiterată de discuțiile cu utilizatorii, i-au convins că industria lor are o problemă. Planurile tarifare exhaustive îi năuceau pe potențialii clienți.

Iar Orange a reacționat. A eliminat toate planurile, păstrând unul singur.

Apoi compania a continuat să simplifice. De exemplu, a alocat fiecărui client un singur număr și o singură persoană la care să apeleze la service.

Aceste inovații au ajutat compania Orange să-și păstreze clienții atrași de forța mesajului său: „Viitorul e optimist. Viitorul e portocaliu”. Acestora le-a plăcut simplitatea oferită de Orange atât de mult, încât rata de păstrare a clienților s-a dublat față de media obișnuită în industria telecomunicațiilor.

1. Orange înseamnă „portocală” în limba engleză (n. trad.).

Companiile cu o politică similară din economia avansată vor prospera, întrucât claritatea și simplitatea le oferă confortul necesar tuturor celor ca Leon Joseph, tuturor persoanelor copleșite de informație și de multitudinea opțiunilor – pe scurt, tuturor.

✓ *Simplificați totul.*

Lecții de pe stadioanele Universității Stanford



Acum douăzeci de ani, acest lucru nu s-ar fi întâmplat.

Când Gerhard Casper și-a sfârșit mandatul de președinte al Stanford University, în primăvara anului 2000, un observator experimentat al universității ar fi putut prezice că ultima sa acțiune va fi să inițieze o amplă campanie de strângere de fonduri sau să mărească salariile unor profesori.

În schimb, Casper a anunțat că va interzice toate reclamele din arenele sportive, chiar dacă inițiativa aducea o pierdere de 1,5 milioane de dolari.

Casper vorbea în numele milioaneilor de oameni. Își dorea zone lipsite de publicitate.

Americanii își iubesc propria libertate, înainte de toate. Și nu își doresc ca guvernul să o poată influența. De fapt, americanii tânjesc atât de mult după dreptul de fi lăsați în pace, încât Constituția SUA este singura din lume care a putut fi interpretată ca garantând dreptul la intimitate.

Locuitorii din Oregon și-au exprimat foarte viu această dorință atunci când au votat primele legi din SUA, care interziceau panourile publicitare. Își doreau să conserve frumusețea naturală a statului lor. Își doreau pentru Oregon

ceea ce își doreau pentru ei înșiși: să fie lăsați în pace, fără să li se ceară atenția sau banii.

Povestea Oregonului spune ceva oamenilor de marketing cu privire la potențialii clienți. Nu poți da buzna în viața lor. Cu cât insiști mai mult, cu atât deranjezi mai tare. Oamenilor le place intimitatea, tânjesc după anonimitate și vor să fie lăsați în pace.

Deranjați viețile oamenilor și veți risca să-i pierdeți pentru totdeauna.

✓ *Fiți atent unde încercați să vindeți.*

Ce știi clienții potențiali



Clienții potențiali sunt conștienți că Sun Microsystems, Fidelity Investments și State Farm Insurance sunt companii profesioniste și de succes.

Ei știu acest lucru întrucât au tot auzit despre aceste companii la televizor, au citit despre ele în ziare și le-au văzut reclamele în reviste sau la TV.

Ce știe lumea despre companiile ale căror nume le află numai din căsuța poștală, despre companiile care trimit scrisori nesolicitate? Următoarele cuvinte vă lămuresc: aceste companii sunt asociate cu gunoiul.

Drept rezultat, clienții potențiali știu ceva ce ar trebui să știți și dumneavoastră. Ei află tot felul de lucruri *de la* companiile cu reputație proastă, dar aud *despre* companiile cu reputație bună.

Companiile care își fac des campanii publicitare corespunzătoare ajung să le fie familiare clienților potențiali. Publicitatea îi binedispune pe aceștia; și presupun că respectivele firme trebuie să fie la fel de bune. Din această

cauză, publicitatea înlesnește eforturile de marketing și de vânzări care îi urmează.

- ✓ *Personalizați-vă eforturile de marketing și cele desfășurate prin corespondență directă. Faceți-vă publicitate.*

O vorbă despre „din gură în gură”



„Am realizat că cea mai bună metodă de publicitate e din gură în gură”, anunță un director executiv la reuniunea anuală de la Ritz-Carlton în Naples, Florida. „Performanța este cea care conduce la succes; așadar, marketingul nostru se va concentra asupra performanței.”

În anul următor, reuniunea anuală s-a ținut într-un hotel pe care unii l-au poreclit „Spartan”, într-o regiune pe care mulți dintre participanți au numit-o „Siberia”.

Teoria din spatele cuvintelor care zboară din gură în gură are sens: fă ceva excepțional și toată lumea va vorbi despre asta.

Însă din cauza schimbărilor din cultura noastră, publicitatea „din gură în gură” – cu excepții notabile, precum publicarea de cărți – a devenit cea mai supraevaluată formă de marketing a lumii.

În urmă cu doar două generații, cei mai mulți locuitori ai fiecărui oraș american trăiau acolo de-o viață, de multe ori alături de părinți sau bunici. Generațiile unor familii cunoșteau întregi generații ale altor familii, formând un fel de rețea prin intermediul căreia zvonurile circulau de la unii la alții.

Acum uitați-vă în jur. Părinții noștri se pensionează și se retrag „în locuri însorite”. Ceilalți ne mutăm în funcție de oportunități, într-un an fiind în Research Triangle, în următorul în New York sau Austin.

Mobilitatea ne împinge departe de aceste rețele arhaice, către orașe noi unde nimeni nu pare a fi de-al locului.

Complexitatea relativă a vieților noastre reduce rolul informațiilor care circulă din gură-n gură. De exemplu, nu demult, când aveai nevoie de un avocat, unul dintre prieteni îți recomanda pe cineva care lucra pentru cele mai mari birouri de avocatură din orașul tău. Astăzi, competiția i-a forțat pe avocați, ca pe toți ceilalți, să se specializeze tot mai mult – ceea ce înseamnă că „avocatul” care ar fi fost potrivit acum treizeci de ani nu mai este „avocatul specialist în dreptul muncii, paragraful 7” de care ai nevoie astăzi.

Ba mai mult, persoanele care îl recomandă altora pe „avocatul specialist în dreptul muncii, paragraful 7”, nu se mai bazează pe informațiile care circulă de la unul la altul, ci se informează din revista sau din ziarul local.

Acest tip de comunicare nu mai este unul „din gură-n gură”; se bazează pe relații publice, și e un fenomen tipic.

Jeanine o roagă pe Karen să-i recomande un arhitect, iar Karen realizează că nu a mai auzit de Venturi & Pei de luni de zile, ceea ce o face să se mire. De teamă să nu facă o recomandare proastă, nu face nici una sau, din dorința de a părea informată și de a ajuta, îi va recomanda pe Meier & Genry sau pe Diller & Scofido: „Am auzit lucruri extraordinare despre ei”.

De unde a auzit despre ei? Dintr-un articol citit într-o revistă despre domnul Meier și domnul Diller, evident redactat de specialiștii lor în relații publice.

Se presupune că informațiile care „circulă din gură în gură” vor vorbi cu entuziasm despre dumneavoastră, dacă aveți realizări extraordinare. Însă clienții de astăzi se grăbesc să ajungă acasă după muncă. Când, în sfârșit, o fac și au timp de reflecție, au uitat deja ce experiență plăcută le-ați oferit. Sunt copleșiți.

Și cine mai laudă astăzi? Cine se apucă să spună la o petrecere: „Trebuia să fi văzut returnările de taxe pe care le-am avut: a fost extraordinar!”. Cine oprește un amic pe stradă să insiste: „Trebuie să-ți faci analizele la Methodist; pentru mine a fost excelent!”.

Rar ne mai entuziasmăm. Suntem prea obosiți și prea concentrați asupra altor lucruri. Nu ne mai angajăm în acele conversații relaxante peste gard cu vecinii ca în anii '50; aceste discuții au dispărut odată cu „Ozzie and Harriet”¹. Dacă Ozzie ar mai trăi astăzi, rar ar fi acasă pentru a purta discuții, iar dacă el ar fi acasă, atunci vecinul său cu siguranță nu ar fi.

Acestea erau rețelele prin intermediul cărora informațiile se transmiteau din gură în gură; și acele timpuri au apus. Progresul le-a răpus.

Declinul știrilor care se răspândesc din om în om este evident într-o industrie dominată de acestea: managementul averilor. Ani de zile, membrii clubului de golf al orchestrei simfonice sau al

Cifrele sunt extrase din raportul întocmit în 2000 de VIP Forum despre americanii înstăriți. Organizația constituie o sursă nepuizabilă de informații financiare, în special cu privire la publicul cu putere mare de cumpărare.

Ligii Juniorilor își alegeau consultanții bazându-se pe recomandările colegilor lor. Astăzi însă, abia unul din trei clienți ai managerilor de mari averi aud de firma respectivă prima dată de la un prieten, coleg sau vreo rudă. Aproape jumătate află despre existența ei dintr-o reclamă.

Știrea care circulă „din gură în gură” e pe cale de dispariție, iar companiile care doresc să își asume acest risc se pot baza

1. Serial american, difuzat între 1952 și 1966, care portretiza familia americană clasică de după cel de-al doilea război mondial (n. trad.).

pe această metodă, încercând chiar să o repopularizeze, ceea ce, apropo, îi va ofensa pe majoritatea clienților, actuali sau potențiali.

Uitați de informațiile care zboară din gură în gură, dar nu uitați de publicitate. Cu dispariția cuvintelor care se transmit de la om la om, publicitatea obișnuită a devenit chiar mai importantă decât era.

✓ *Cea mai bună metodă de a-ți face publicitate e chiar publicitatea.*

Scurtătura dumneavoastră cătore un noroc incredibil



În 1988 am scris primul articol despre marketing și am învățat o lecție tulburătoare.

Bazându-mă pe experiența mea ca avocat și om de marketing, am scris „Este publicitatea avocățească diferită?” pentru revista *Minnesota Law & Politics*.

În acel octombrie, un asociat al unei firme de avocatură din Minneapolis a observat articolul. Titlul îi atrăsese atenția. Mă cunoștea. Pentru a-și impresiona șeful, pe Cliff Greene, partenerul firmei care era însărcinat cu marketingul, s-a oprit în biroul lui cu o copie a articolului meu.

Pe bilețelul care însoțea articolul, scrisese: „Un articol excelent. Îl cunosc pe autor și cred că ne-ar putea ajuta”. Greene a citit articolul și m-a sunat, desfăcându-și larg băierile pungii. Timp de ani buni, firma sa a fost consiliată de mine; ba chiar a convins și alte firme să apeleze la serviciile mele. Afacerile au înflorit.

Dar nimic nu putea se compara cu ceea ce urma să vină.

În 1994, Greene era membru al comitetului strategic de planificare al firmei sale și se simțea frustrat. Planificarea se făcea ca în cele mai multe organizații: glacial. „Înainte de asta”, spunea Greene, „obișnuiam să cred că numai universul e infinit”.

Odată, m-a întrebat cum făcusem față acestui proces. Am vorbit câte-n lună și stele, povestindu-i despre capcanele planificării și explicându-i cum le-ar putea evita. Răspunsul meu l-a inspirat pe Greene și l-a făcut să fie încrezător dacă aș fi luat cuvântul în fața grupului său de lucru. Am acceptat.

Mi-am petrecut câteva zile notând idei pentru prezentare, apoi mi-am redactat și tipărit discursul.

Totul a mers bine. Comitetul a simțit că poate să-și facă planificarea rapid.

Apoi s-a petrecut altceva, complet accidental.

La o săptămână de la prezentare, un director de creație, cunoscut la nivel național, Sue Crolick, m-a rugat să examinez una dintre prezentările sale. Oarecum pe fugă, mi-am redactat eseul critic pe spatele foilor tipărite pentru discursul ținut mai devreme.

În dimineața următoare, Sue a bătut la ușa mea și aproape că a dat buzna peste mine. M-a întrebat ce era cu textul pe spatele căruia îmi redactasem examinarea critică. Un discurs despre planificare, i-am răspuns.

– Publică-l! mi-a spus.

Îndemnul ei s-a materializat curând în articolul „De ce eșuează planurile?”, apărut în revista *Twin Cities Business Monthly*. Editorului Jay Novack i-a plăcut textul și, datorită numeroaselor comentarii ale cititorilor la articol, m-a invitat curând la masă. „Alte idei de articole?”, m-a întrebat. Aveam în minte ceva despre marketingul afacerilor cu servicii și am sărit cu un titlu: „Vânzând invizibilul.”

Lui Novak i-a plăcut titlul. „Scrie-l!”, mi-a spus, fără să mai asculte ce ascundea titlul. L-am scris. Iar viața mi s-a schimbat.

Au urmat telefoane, scrisori, propuneri de afaceri. Și toate datorită unei zile de acum câțiva ani, în care scrisesem un articol care îi plăcuse unui avocat din Minneapolis.

Un articol obișnuit de revistă. Un telefon obișnuit.

Cu rezultate excepționale.

✓ *Publicați. Se poate întâmpla orice.*

Obținerea publicității : enorma gaură neagră



Mark Pincus, co-fondator al campaniei Freeloader¹, a fost surprins să afle de câtă publicitate s-a bucurat, și a oferit un motiv pentru care veți descoperi că este destul de ușor să vă publicați articolele.

„Media este o gaură neagră”, a spus el, „care nu are niciodată destule lucruri pe care să le absoarbă”.

✓ *Mass-media are nevoie de dumneavoastră.*

Publicarea : alt beneficiu surpriză



„Doar atunci când scrii descoperi ce știi.”

Anne Beattie, scriitoare

Drept condiție a obținerii unui post, multe universități le solicită profesorilor să publice. De ce? Fiindcă știu că nimic nu te învață mai multe ca scrisul.

1. Companie americană, furnizoare de servicii web. După doar 11 luni de la înființare, a fost vândută, în 1996, cu 38 de milioane de dolari (n. red.).

Printre altele, scrisul te învață că nu scrii niciodată doar despre lucrurile pe care le știi deja. Scrii inclusiv despre lucruri pe care le înveți în timp ce scrii.

Ideile vin, făcând să apară altele noi. Gândurile se cristalizează și se leagă unele cu altele, iar combinația acestor elemente provoacă înțelegerea. Înveți.

A scrie e echivalent cu a gândi, iar rescrierea este reevaluare. Te întrebi: „Am spus chiar ceea ce doream să spun?”. Răspunsul e nu. Continui.

Înțelegi.

Realizezi că ai făcut mai mult decât să scrii mai clar: ai gândit mai clar. Ai făcut ca ideile tale să fie mai bune și mai folositoare. Astfel, ai devenit mai valoros – și mai clar – pentru clienții actuali sau potențiali. I-ai asigurat că ești un expert, o ființă liniștitoare, pe care fiecare client o apreciază.

✓ *Scrisul educă pe toată lumea, în special pe autor.*

Patru reguli pentru a fi publicat



Înainte de a scrie un articol, țineți cont de următoarele aspecte:

1. arătați respect față de editor studiind revista, stabilindu-i profilul și redactând o scrisoare de intenție care să releve studiile și perspectiva dumneavoastră;
2. nu vă supraestimați niciodată. Dacă vă apărați la fel de mult ideile slabe ca și pe cele bune, editorii vor începe să nu mai aibă încredere în dumneavoastră. În schimb, ceea ce vă doriți este să se uite la plicurile dumneavoastră și să spună: „Are întotdeauna idei care merită văzute”;
3. dumneavoastră nu vindeți o poveste. Dumneavoastră vindeți cititori satisfăcuți, oameni care vor gusta poveștile

dumneavoastră și vor aprecia astfel mai mult publicația care le-a tipărit;

4. a-i mulțumi unui editor pentru faptul că v-a publicat un articol e ca și cum ați crede că v-a făcut o favoare că a publicat articolul; îi pune la îndoială integritatea. În schimb, lăudați-i personalul pentru ajutorul prețios acordat.

✓ *Înainte de a contacta un editor, revizuiți aceste etape.*

Mărturii : o descoperire surprinzătoare



Trei evenimente surprinzătoare au avut loc în lunile de dinaintea apariției primei mele cărți, *Selling the Invisible*, în librării.

Primul a avut loc în iunie 1995, când *Selling the Invisible* a apărut ca un articol de cinci mii de cuvinte în *Twin Cities Business Montly*. Reacția cititorilor a fost aproape imediată, la redacție primindu-se scrisori și telefoane până și din orașe îndepărtate, precum Atlanta sau Scottsdale.

Câteva zile mai târziu, un agent literar a citit articolul și a sunat, încurajându-mă să scriu o carte. Mai târziu avea să mă ajute să redactez o propunere editorială în care am inclus multe dintre scrisorile care comentau entuziast articolul. Eram siguri că unele dintre acestea îi vor face pe editori să se avânte într-un război al ofertelor.

Dar n-au făcut-o. „Nu aduce nimic nou”, a spus unul dintre ei.

Întâmplarea cu numărul trei, 5 martie 1997 : cartea apare în cele din urmă. Pe copertă tronează o stea roșie, conținând remarca unui autor de succes de cărți de afaceri, care susține că e vorba de o lucrare „clasică”. Pe spatele cărții sunt alte șapte fragmente din recenzii.

În următorii trei ani, cel puțin trei sute de cititori m-au căutat. De cel puțin două sute de ori am întrebat de ce au cumpărat cartea.

Motivul numărul unu : le-a plăcut formatul. Printre alte proprietăți simpatice, cartea avea și meritul de a încăpea foarte bine în valiza de voiaj.

Motivul numărul doi : un prieten le-o recomandase.

Motivul numărul trei : titlul.

Dintre cei două sute de cititori, *nici unul* nu a menționat că a remarcat sau că își aducea aminte vreuna dintre recenzii.

A doua poveste : merg în turneu prin țară ținând conferințe, iar mulți dintre participanți îmi trimit scrisori pline de complimente. În același timp, multe alte persoane mă sună cerându-mi să vin să vorbesc și grupului lor. Le trimit acestora din urmă un pachet care conține trei pagini cu mărturii ale participanților anteriori, incluzând numele și numărul de telefon al celor care au făcut remarcile.

Dar mărturiile par neputincioase. Zeci de solicitanți îmi mulțumesc pentru pachet, dar îmi cer o scurtă înregistrare video care să mă arate ținând prezentările. „Chiar ne-ar ajuta să *vă vedem* în acțiune.”

După trei pagini de mărturii amețitoare, ei încă se întreabă : pot oare să țin prezentarea?

Da, pot.

Țineți minte aceste două exemple și luați-l în considerare și pe următorul. Pe 5 august 2000, un cititor al *Star Tribune* din Minneapolis ar fi putut vedea că nu exista un singur „Cel mai bun film al verii”. Erau șapte. Mărturiile cu privire la celelalte douăzeci și șase de filme păreau să promită că absolut toți cititorii se vor delecta cu aceste producții. Fiecare film era minunat, insistau aceste mărturii, însă experiența ne spunea altceva.

Am învățat să nu mai avem încredere în ce spun ceilalți.

Mărturiile și-au pierdut aproape întreaga lor valoare originară. Și totuși, criticii teatrali din New York pot închide un spectacol cu o singură cronică, întrucât și-au câștigat credibilitatea în fața cititorilor.

Dar dacă referința dumneavoastră nu se bucură de același atribut puternic în ochii clienților potențiali, nici cea mai entuziastă mărturie nu-i va convinge.

Mărturiile *ar trebui* să funcționeze. Au făcut-o într-o vreme. Însă oamenii au abuzat de ele, le-au folosit în scopuri perverse și le-au uzat prea mult. Vorbele frumoase și-au pierdut puterea, iar cititorii și-au pierdut încrederea.

Când funcționează mărturiile? Atunci când persoana are o autoritate sau o credibilitate specială sau dacă se oferă altă dovadă care să facă mărturia mult mai credibilă. Mai au impact și atunci când sunt filmate, întrucât astfel se poate evalua sinceritatea vorbitorului, pasiunea lui și credibilitatea.

În toate celelalte cazuri însă, oamenii nu ascultă.

✓ *Fiiți precauți în ce privește mărturiile.*

În 2001, directorii din istoria cinematografică s-au lovit de dovezi concludente că testimonialele își pierdeau forța. În orașe precum Boston, unde criticii au apreciat autobiografia rock'n'roll *Almost Famous* a lui Cameron Crowe, lumea s-a ferit de film. În orașele în care filmul a fost dezavuat, încasările au fost peste medie. Ceva mai devreme, în același an, pelicula „Wonder Boys” a urmat același traseu.

Citând pe nimeni



Un client vă trimite o scrisoare de laudă exagerată și imediat vedeți valoarea promoțională a acesteia. Puteți cita din această scrisoare pentru a convinge și alți cumpărători să vă devină clienți.

Din nefericire, nu puteți folosi numele persoanei respective. Firma îi interzice acest lucru sau face ca obținerea permisiunii să fie atât de dificilă, încât dumneavoastră nu veți avea timp să așteptați până obțineți undă verde.

Să folosiți declarația fără să dați numele autorului sau numele companiei?

Nu.

Declarațiile anonime trag un semnal de alarmă. Cititorul remarcă mai degrabă faptul că lipsește semnatarul, și nu cuvintele de laudă și se întreabă de ce referentul dumneavoastră a insistat să rămână anonim.

Până la urmă, dumneavoastră cum reacționați când vedeți un citat anonim? Presupuneți că citatul este un fals și că nimeni nu a spus așa ceva.

La fel procedează și potențialii dumneavoastră clienți.

✓ *Fără citate anonime.*

Ce este un expert ?



Cum îi percep americanii pe experți, și ce anume i-ar face să vă privească ca și când ați fi unul?

Pentru a înțelege, o privire înapoi, înspre trecut, ne poate fi de ajutor.

Primii coloniști nu au venit în America în căutarea unor teatre mai bune sau a unor piețe de desfacere mai creative. Au venit în căutarea libertății și a oportunităților. Cei mai mulți nu erau educați și doar câțiva înțelegeau importanța învățaturii. Majoritatea coloniștilor era protestanți, o sectă care credea că salvarea vine prin muncă grea.

Acești strămoși disprețuiau diferențele de clasă din țara lor de origine și au insuflat generațiilor următoare o idee ce a devenit nemuritoare: „Toți oameni se nasc egali”.

Curând, americanii au devenit cunoscuți drept egalitariști, acest fapt presupunând că toți oamenii rămâneau egali, se dezvoltau în același mod și meritau să fie tratați la fel. Cineva care refuza să gândească astfel și se considera mai bun „pășea pe aer” – o expresie care sugerează că simțului superiorității, ca și aerului, îi lipsește consistența sau greutatea.

Cartea lui Max Weber, *Etica protestantă și spiritul capitalismului*, este faimoasă pentru teoria relației dintre rădăcinile protestante ale americanilor și dezvoltarea capitalismului.

Probabil că, mai mult decât orice altă nație, strămoșii noștri se concentrau asupra lucrurilor practice. Pragmatismul, analiza cost – beneficiu și munca păreau a funcționa foarte bine aici. Curând, americanii s-au îmbogățit, o circumstanță fericită care a demonstrat înțelepciunea de a fi practic și de a munci mult. Americanilor le-a fost ușor să tragă concluzia că bunul-simț și munca asiduă au dat naștere țării lor, în timp ce diferențele de clasă, titlurile căpătate prin naștere și accentul pus pe arte și educație îi individualizau pe englezii și francezii care inspirau suspiciune.

Totodată, americanii au început să creadă că teoriile erau pentru persoane snoabe cu prea mult timp liber. Profesorii și studenții au devenit suspecti. Puși să asocieze cuvântul „profesor” cu ce le vine în minte, americanii din ziua de azi vor răspunde în continuare cu „distrat”. Acesta reprezenta un cuvânt-cheie, precum și titlul unui film al lui Fred MacMurray, realizat la mijlocul anilor '60.

Ideea că americanii sunt aproape în totalitate antiintelectuali este strălucit dezvoltată în premiata carte a lui Richard Hofstadter, *Anti-Intellectualism in American Life*.

Antipatia față de studenți și față de științe a devenit evidentă în timpul alegerilor prezidențiale din 1952. Votanții au avut de făcut o alegere: eroul de război Dwight Eisenhower,

care absolvise aproape ultimul în clasă la West Point, sau Adlai Stevenson, educat la Harvard.

Cursa s-a terminat în momentul în care a început să funcționeze stereotipia. Oamenii l-au catalogat pe Stevenson drept „încuiat”, o etichetă care l-a subminat constant, până la condamnare. Americanii nu se prea împacă cu studenții și cu filosofii.

Americanii nu cred în analiză. Deseori, când auziți cuvântul „academic”, acesta este precedat de adverbul „doar”. De fapt, americanii folosesc de obicei cuvântul pentru a descrie ceva care nu contează, chiar dacă este corect: „Cui îi pasă? E doar academic!”.

Americanii au tendința de a nu avea încredere în scrisorile de prezentare academice și în lucrările savante. Desconsiderăm o persoană care vorbește cu prea multă autoritate. Prețuim umilința, chiar și la oamenii pe care îi bănuim a fi inteligenți.

Neîncrederea americanilor în capacitățile academice a fost, de asemenea, relevantă într-o cercetare despre jurați. Aceasta a scos în evidență faptul că martorii absolvenți ai unor școli de elită nu sunt priviți mai favorabil decât cei de la alte instituții de învățământ. În unele cazuri, oamenii chiar văd în mod negativ elita educată, semnalând chiar o neplăcere pentru cuvântul „elită”.

Decenii întregi, cei ce doreau să devină avocați au presupus că singura strategie de marketing necesară era să urmeze cursurile unui colegiu din Ivy League¹, apoi o facultate de drept din primele zece, să lucreze la *Law Review* și să fie stagiați ai unui judecător federal sau ai unui judecător statal de apel. În timp ce o astfel de carte de vizită le este de folos avocaților care se specializează în procesele de la curțile de apel, dar și cercetării universitare a științei dreptului, influențând în plus deciziile de angajare în multe firme de avocatură, totuși puțini clienți potențiali percep aceste însușiri ca semnificative. Ei cred că cine este în stare să absolve o facultate de drept și să treacă de examenul de barou are inteligența și ambiția pe care o solicită.

1. Ivy League este un supranume care desemnează universitățile de top americane, precum Yale sau Harvard (n. trad.).

Deci, fiți atenți când vă bazați pe curriculum vitae, pe scrisori de recomandare sau diplome, chiar și în serviciile în care acestea sunt necesare.

Americanii au lansat sintagma „street smart”¹ și îi prețuiesc pe cei care îmbină bunul-simț cu atributele omului obișnuit. De asemenea, au tendința de a presupune că oamenilor cu o abordare neobișnuită, academică, a unui subiect le lipsesc acele calități obișnuite, dar necesare – un avertisment pentru orice firmă care se gândește să își promoveze rezultatele impresionante.

✓ *Găsiți o cale obișnuită de a comunica abilitățile dumneavoastră neobișnuite.*

Doctorul din Boondocks : cum să pari expert



Ce îi convinge pe oameni că sunteți remarcabil?

Cea mai clară dovadă este însăși claritatea.

Dovada acestui lucru vine din tribunalele americane. În fiecare zi, avocații cheamă experți pentru a depune mărturie, în speranța că jurații vor avea mai multă încredere în experții lor decât în cei ai adversarilor.

Dar, în realitate, ce experți cred americanii și, prin extensie, ce firme care oferă servicii va părea mai expertă în fața potențialilor clienți?

Un număr din ce în ce mai mare de reclame demonstrează că firmele nu comunică limpede. KPMG a adoptat sloganul „E timpul pentru claritate”. Reclamele celor de la Dell Computer îl prezintă pe agentul de vânzări de la o firmă rivală spunând unui client: „Aveți răbdare până când scriu acest lucru în niște termeni pe care să nu îi înțeleagă nimeni”.

1. Se referă la cineva care „are școala vieții”, care e „uns cu toate alifiile” (n. trad.).

Una dintre cele mai bune firme de consultanță din lume, DecisionQuest, a intervievat mii de jurați și a ajuns la concluzia că americanii nu asociază scrisorile academice de recomandare, premiile sau părerile experților cu încrederea în expertiză. În schimb, privesc abilitatea persoanei de a comunica drept cea mai bună dovadă a profesionalismului persoanei. Cu cât este mai clară comunicarea, cu atât este mai expert cel care comunică.

Claritatea este expertiză.

Legenda defunctului Harry Beckwith Jr. – care apare în *Invisible Touch*¹ – ilustrează perfect acest punct de vedere.

Dr. B. nu a fost niciodată supravegheat de un chirurg principal după ce își terminase rezidențiatul în Maryland, practicasese la 150 de kilometri de cel mai apropiat spital universitar și își ignorase practica de chirurg lucrând ca medic generalist în spitalul Rinehart din Wheeler, Oregon.

Într-un sens, Dr. B. își mai „diluase” practica și cu apă. Acea apă provenea din North Fork, o parte a râului Nehalem, aflat în apropiere. Pe cursul acestuia, el își petrecea fiecare moment liber, cultivându-și pasiunea pentru pescuit – un talent atât de special încât, până la urmă, guvernul din Columbia Britanică a numit unul dintre lacurile de est „Lacul Beckwith”, recunoscând astfel mulțimea de păstrăvi Kamloops pe care Dr. B. i-a pescuit din apele acestuia.

Totuși, în ciuda dezavantajelor și a rutinei relative, a practicilor chirurgicale la nivel mic – intervenții la uter, la amigdale, la apendice –, la care tatăl meu se referea ca la „lucrări de țevărie”, și, da, în ciuda tuturor acelor multe ore de bălăceală în North Fork, Dr. B. va deveni o legendă. La mijlocul anilor '60, oamenii din Tillamook îl considerau mai mult decât un doctor bun. Au început să împrăștie

1. Una dintre cărțile autorului (n. trad.).

zvonul că experții în medicină l-au nominalizat printre primii trei chirurghi din lume.

Bineînțeles, acest lucru nu se întâmplase. Puțini știau de existența spitalului Rinehart. Cei care îl cunoșteau își trataseră acolo artrita lor reumatică.

Deci, de ce oamenii din Tillamok îl priveau pe tatăl meu ca pe unul dintre cei mai buni experți?

Pentru că el comunica *minunat*. Într-un limbaj pe care orice fermier rănit din Holstein sau orice șofer de camion îl putea înțelege, tata îi putea explica pacientului diagnosticul, șansele de însănătoșire, modalitățile alternative de tratament, avantajele și dezavantajele fiecărui leac, recomandarea sa și durata probabilă de recuperare.

Claritatea lui Dr. B îl făcea mai mult decât un expert. Îl făcea să fie *expertul*.

Claritatea împrăstie ceața și îi comunică clientului valoarea dumneavoastră. Claritatea îl asigură pe acesta că nu veți „înnora” treaba și nici nu veți „întuneca” vânzarea.

Claritatea îl face pe client să treacă de la confuzia care agravează frica fiecărei persoane de necunoscut, la încredere. Claritatea dă rămă neîncrederea. Claritatea învinge.

De multe ori, clienții le spun celor ce oferă servicii: „Vom reveni”. Uneori, acest

Se pare că afacerile americane au descoperit valoarea clarității. Într-un sondaj efectuat de *National Association of Colleges and Employers* asupra a 480 de companii și organizații publice, calitatea cea mai căutată de angajatori nu a fost motivația, care a figurat abia a treia, sau performanțele academice și diplomele, care s-au aflat pe locul șase, ci abilitatea de a comunica.

Jeremy Campbell, în *Grammatical Man: Information, Entropy, Language and Life*, tratează legătura dintre concizie și claritate. El afirmă că „în aproape toate formele de comunicare sunt trimise către destinatar mai multe mesaje decât e necesar pentru a exprima informația dorită”. Ironia este că ar fi putut să își scurteze propria frază, spunând doar: „Cei mai mulți oameni spun mai mult decât e nevoie pentru a fi înțeleși”.

lucru înseamnă că nu sunt în poziția în care să ia o decizie, putând duce lipsă de fonduri sau de aprobări, de exemplu. Dar mult mai des înseamnă că nu sunt lămurii.

Ceea ce înseamnă că cel care oferă servicii nu i-a lămurit.

✓ *Pentru a fi văzut ca un profesionist, fiți mai clar.*

Cheia dumneavoastră către claritate



Atunci când comunicați, cel mai mare inamic al dumneavoastră nu este zgomotul care vă înconjoară, ci acela pe care îl creați chiar dumneavoastră, neintenționat.

La ce zgomot mă refer? William Zinsser, în *Writing to Learn*, îl descrie:

„Zgomotul este eroarea de tipografie și pagina slab desenată... ambiguitatea este zgomot. Folosirea incorectă a cuvintelor este zgomot. Neclaritatea este zgomot. Jargonul este zgomot...”

„Dezordinea este zgomot; toate adjectivele inutile («proces în desfășurare»), toate adverbele inutile («evitate cu succes»), toate prepozițiile inutile atașate verbelor, toate frazele inutile («într-un sens cu adevărat important»)...”

„Informația este produsul dumneavoastră sacru, iar zgomotul este ceea ce îl poluează. Păziți mesajul cu propria viață.”

Zgomotul descurajează și îndepărtează cititorii. Vă prezintă drept un „gălăgios”, o forță cu care nu trebuie să se asocieze. Vă poate face inutile cele mai nobile eforturi.

Citiți cu atenție ce ați scris, repetați cu atenție ceea ce veți spune. Aveți grijă la zgomot și înăbușiți-l. Când faceți acest lucru, mesajul care rămâne va ajunge la audiența dumneavoastră ca un semnal; ei vor primi acest mesaj și vor fi mai receptivi.

✓ *Trimiteți semnale, nu zgomote.*

Cum să arătați ca un profesionist



Ce fac experții?

Americanii îi percep pe experți ca pe niște persoane care vorbesc și scriu în mod regulat. (Profesorii nu se bucură de această imagine. Americanii îi văd pe aceștia drept profesioniști ai teoriei și, din această cauză, ca experți numai teoretic.) „Experții” apar în comerț și în publicațiile de interes general și se adresează firmelor și organizațiilor. Presupunem că persoanele care scriu și vorbesc trebuie să aibă ceva important de spus.

Pentru ca firma dumneavoastră să fie percepută ca fiind profesionistă, angajații dumneavoastră trebuie să fie publicați.

Începeți prin a găsi revistele specializate, care ajung la clienții dumneavoastră țintă. Descoperiți care sunt obiectivele fiecărei publicații și ce fel de articole se preferă. Apoi găsiți idei care să îl facă pe editor să exclaim: „Cititorilor noștri le-ar plăcea asta”.

De îndată ce articolul dumneavoastră a fost acceptat, încercați să dominați publicația. Faceți ca textele angajaților dumneavoastră să apară de cel puțin patru ori pe an, iar în celelalte luni, tipăriți reclame ale companiei.

✓ *Publicați. Și atunci când o faceți, încercați să dominați revista.*

Exprimați-vă ca un profesionist



Înainte de a începe să scrieți pentru publicații, țineți minte ce a remarcat autorul James Simon Kunen în prefața de la *The Strawberry Statement*¹:

1. Volum de nonficțiune apărut în 1968, după care s-a turnat filmul cu același titlu, în 1970. În carte, autorul povestește experiența sa la Universitatea Columbia din perioada 1966-1968 (n. trad.).

„Să scrii este destul de dificil și fără să fie nevoie să sune cuprinzător.”

Să scrii este o muncă grea. (Așa cum spunea un autor faimos: „Să scrii este ușor. Este nevoie doar să stai la mașina de scris până când începe să îmi curgă sânge de pe frunte”.) Dacă vrei să păreți profesionist, ceea ce scrieți dumneavoastră trebuie să arate profesionist: și clar. Dar în afara cazului în care meseria dumneavoastră este să scrieți, acest lucru poate părea neclar. Majoritatea oamenilor scriu ceva mai bine decât desenează.

Apelați la ajutorul unui scriitor profesionist, cu experiență în redactarea de articole pentru mass-media. Acest lucru li se va părea clienților și mai profesionist.

✓ *Ca să vă exprimați ca un expert, angajați unul.*

Lecția de marketing a lui Mark Twain



A fi director executiv înseamnă a fi *directorul* executiv, nu?

Nu și astăzi.

Firma de consultanță Cap Gemini avea nouă directori executivi înainte de a fuziona cu Ernst & Young. Reprezentanții grupului Bertelsmann nici măcar nu pot spune sigur câți directori adjuncți au în America. Un reprezentant a transmis la *The New York Times* că firma are „între opt și zece”.

Cap Gemini și Bertelsmann nu fac altceva decât să se ia după agențiile de publicitate, care au inaugurat inflația titlurilor, prin acordarea titlului de „vicepreședinte” unui procent de 40% dintre angajați, un obicei care l-a inspirat

pe unul dintre directorii artistici să spună: „Dăm titluri precum am da gumă de mestecat”.

Oricum, economiștii ne aduc aminte că, atunci când se produc mai multe unități dintr-un bun, valoarea fiecărei unități tinde să scadă.

Cuvintele se supun și ele acestei reguli.

Reputație internațională, ultimul răcnet, certificat ISO900, calitate superioară, raport cost – beneficiu, dedicați performanței, pro-activ: nimeni nu mai crede în ele. Toată lumea cunoaște câteva companii care susțineau că sunt performante la nivel mondial până în dimineața în care avocații lor au fost trimiși la tribunal pentru a declara falimentul.

Cuvintele folosite prea des nu funcționează. În loc să vă bazați numai pe acestea, oferiți dovezi. Oferiți povești captivante – studii de caz, premii, creștere economică, realizări – care fac ca majoritatea adjectivelor să fie inutile.

Un sfat practic: revedeți fiecare comunicat legat de marketing și încercați să eliminați toate adjectivele și adverbele. Majoritatea nu spun nimic, adaugă inutil cuvinte și slăbesc mesajul. („A zâmbit larg” sună, de exemplu, mult mai bine decât „radiant”).

Reclama a distrus puterea celor mai puternice adjective

Paul Valéry

Eliminarea adjectivelor și a adverbilor vă va disciplina să vă impuneți pretențiile, nu doar să le declarați.

Urmați sfatul simplu al lui Mark Twain. El a scris trei cuvinte simple referitoare la adjective: „Uitați de ele”.

✓ *Scoateți orice adjectiv, precum „excelent”, și înlocuiți-l cu o dovadă.*

Băiatul care striga „profesionalism”



Este clar ce avea în minte prima persoană care a scris cuvintele „dedicat profesionalismului”, dar la ce s-a gândit oare a doua persoană?

Așa cum recunoșteau faimoșii Strunk și White în cartea *The Elements of Style*, majoritatea cititorilor văd în clișee un semnal pentru a se opri din lectură.

Clișeele produc un zgomot surd și îi fac pe clienți să creadă că nu aveți nimic de spus; sau, mai rău, că încercați să le înșelați încrederea. Atunci când văd cuvinte „leneșe” – asta reprezintă clișeele –, ei simt o companie

Examinați acest clișeu : „Ne dedicăm excelenței”. Dacă firma ar fi atins deja standardul excelenței, ar fi susținut acest lucru. Așa încât „ne dedicăm excelenței” înseamnă, de fapt, „n-am ajuns încă în stadiul acesta”. Neconvingător.

leneșă. Revedeți fiecare comunicat și eliminați banalitățile. Printre alte avantaje, ceea ce tipăriți va părea mai interesant, fapt ce îi va face pe oameni să citească și să răspundă.

✓ *Fără clișee.*

De ce superlativele eșuează lamentabil



Remarcabil!

Extraordinar!

Reputație internațională!

Superior!

Aceste cuvinte nu ajung doar la niște urechi surde; ele îi surzesc pe cei care le aud. Folosiți aceste cuvinte sau ați putea la fel de bine să tăceți.

The Elements of Style ne oferă încă o dată explicația pentru care superlativele sabotează întreg mesajul:

Atunci când exagerați, cititorii se vor ridica instantaneu garda așa încât tot ceea ce ați spus înainte și tot ceea ce va urma va fi suspectat de către ei, deoarece și-au pierdut încrederea în judecata sau echilibrul dumneavoastră... Un simplu superlativ aruncat are puterea de a distruge în fața cititorului obiectul entuziasmului dumneavoastră.

Un scriitor francez a surprins această problemă succint, într-o avertizare lansată tuturor celor ce lucrează în marketing: „Întotdeauna slăbim ceea ce exagerăm”.

✓ *Fără superlative.*

Corolarul lui Dale Carnegie : _____ puterea lui „tu”



„Nici un cuvânt nu sună mai frumos”, a observat Dale Carnegie, „decât propriul nume”. Doar auzindu-ne numele, ne simțim mai importanți și mai aproape de persoana care îl rostește.

Sfatul lui Carnegie poate fi împins doi pași mai în față.

Primul Corolar se poate aplica publicității dumneavoastră. Pentru a ilustra acest lucru, uitați-vă la următoarele citate, care au apărut în primele trei reclame din numărul ziarului *Times* din februarie 2001.

„De aceea, Microsoft îți oferă un set complet de programe.”

„Acum, Fidelity îți oferă o imagine completă a pieței.”

„Cu peste 10 000 de centre service NAPA pe teritoriul întregii țări, e ca și cum ați lua un tehnician experimentat cu dumneavoastră oriunde veți merge.”

Vedeți tiparul?

Este cuvântul „tu”, care apărea foarte rar la începuturile publicității. Zeci de ani, publicitatea a reflectat clar faptul că se adresa milioaneilor de oameni: reclamele vorbeau unor grupuri largi, referindu-se la clienții actuali și potențiali ai companiei la plural; erau frecvent folosiți termeni precum „persoane”, „o femeie” sau „bărbați”. Deci, o reclamă veche, tipică, ar suna cam așa: „Loțiunea Mermaid îmbălbăștește pielea femeii și restabilește strălucirea naturală. Mermaid. Pentru pielea pe care femeile o iubesc”.

Apoi, cineva a descoperit „Corolarul lui Carnegie”. Acesta a realizat că oamenii reacționau mai puternic la reclamele care foloseau cuvântul „tu”, ca și cum reclama ar fi adresată numai celui care o privește. Noua reclamă la Mermaid promitea o loțiune care „îți îmbălbăștește pielea” și care era făcută pentru „pielea pe care o iubești”.

Apelativul mult mai personal „tu” funcționa, așa cum își imaginase Dale Carnegie. Deoarece sună apropiat, chiar intim, „tu” îl implică pe cititor la modul personal.

Cel de-al doilea „Corolar Carnegie” se aplică prezentărilor. Dacă începeți prezentarea și nu roștiți numele clientului în primul minut, acesta se detașează. De fiecare dată când menționați numele companiei, fiecare persoană se va orienta și se va concentra asupra dumneavoastră. Referirea

Editorii *USA Today* înțeleg și ei „Corolarul lui Carnegie”. Subiectele lor își atrag cititorii cu titluri precum „Tiger Woods: îl iubim”. Prin folosirea persoanei I plural, jurnaliștii transmit publicului faptul că face parte din poveste.

dumneavoastră la ei funcționează precum „tu” – cel mai frumos cuvânt din orice limbă.

Folosirea lui „tu” vă face și pe dumneavoastră să vă gândiți la clienți. Începeți să deveniți mult mai atent la client pentru că acest cuvânt vă îndreaptă atenția spre el.

✓ *Adresați-vă cu „tu”.*

Rudolf Flesch și broscuța galbenă



Un autor cunoscut a scris odată: „Ea intră în cameră și îl servi cu un castron cu căpșuni și frișcă”.

Schimbați unele cuvinte, adăugați altele și remarcați efectul: „Ea își târî picioarele în biroul prăfuit și îl servi dintr-un bol de cristal cu căpșuni și frișcă”.

Din prima frază nu ați reținut aproape nimic. Nu vă puteți face o imagine a femeii și nici nu puteți să vă imaginați cum se simte ea.

Propoziția modificată vă spune mai multe. Femeia se simte împovărată; mai degrabă se târâie decât merge. Cândva a avut bani – are un birou și boluri de cristal pentru desert –, dar, aparent, norocul i s-a schimbat, pentru că biroul miroase a praf; femeia nu își permite, așadar, o menajeră.

Fraza autorului utiliza paisprezece cuvinte pentru a reda foarte puține. Cea refăcută, cu patru cuvinte în plus, transmite mult mai multe. Prima propoziție este una generală. A doua este clară; cuvinte precise, precum „bol de cristal”, dau o imagine mai clară – aspect esențial în vânzarea unor lucruri pe care oamenii nu le pot vedea.

La fel de important, cea de a doua propoziție îl implică pe cititor. Asta fac cuvintele concrete, remarcă cercetătorul

Rudolf Flesch cu zeci de ani în urmă. Suntem mult mai abili în a decoda un paragraf care conține un substantiv propriu decât unul comun: „Froot Loops”¹ ne place, „cerealele fără zahăr”, nu.

Cuvântul „mașină”, de exemplu, nu face nimic care să îl implice pe cititor. „O broscuță VW galbenă”, pe de altă parte, zugrăvește o imagine și chiar ne poate face să zâmbim. Ne atrage. Cei mai mulți oameni urăsc lucrurile abstracte, dar le iubesc pe cele pe care le pot *vedea*.

La fel, „creșterea noastră economică” nu spune nimic. Sună dubios, hiperbolic și infatuat. „Peste 25% creștere anuală” merge mai bine, deși cifra este atât de rotundă, încât mulți cititori vor pune la îndoială acuratețea sau credibilitatea acesteia. „26% creștere anuală, cu 42% peste media industrială” sună mult mai credibil, mai informat și mai impresionant.

✓ *Fiiți clari.*

Harper's, McPaper și Tiger



Deși revista *Harper's* atrage cititori inteligenți și educați, secțiunea cea mai citită nu este un articol, nici măcar un paragraf mai lung.

Este o listă: faimosul „Harper's Index”.

Nimeni nu ar numi această listă „drăguță”, cu atât mai puțin „literară” (un exemplu tipic: „Suma cheltuită de guvernul american pentru piersici în 2001: 3,66 milioane dolari”). Dar sofisticății cititori ai revistei *Harper's* au citit-o

1. Marcă americană de cereale pentru micul dejun (n. trad.).

atât de încântați, încât publicația a decis să publice o versiune a listei sub formă de volum.

Nu este vorba doar de oamenii ocupați, care tânjesc după concizie, nici de milioanele care iubesc *SUA Today* deoarece lecturarea acestora necesită atât de puțin timp. Majoritatea americanilor citesc precum mănâncă: pe fugă. Au timp pentru un mic anunț, dar foarte rar pentru povești.

Politicienii insistă pe textele scurte, deoarece programele de știri le solicită, știut fiind faptul că telespectatorii nu rezistă la mesajele lungi. Vă rugăm, fără „ospețe” verbale, spun americanii.

Dați-ne doar o bucățică.

Prescurtăm totul. Nu ne mai plac Bobby Jones¹, Johnny Unitas² și actorii de pe Broadway. Acum sunt la modă Tiger, Britney și Tupac.

Totul este mai scurt, mai rapid, mai iute – până în punctul în care o carte întreagă ar putea demonstra că ființele umane se află în faza incipientă de dezvoltare a unei forme noi, abreviate de comunicare –, deoarece oamenii își doresc totul mai scurt, mai rapid, mai iute. În special potențialii dumneavoastră clienți.

✓ *Fiți cât mai concisi.*

1. Unul dintre cei mai buni jucători de golf (1902-1971) (n. trad.).
2. Jucător profesionist de fotbal american (1933-2002) (n. trad.).

O lecție la mormântul lui Jefferson



„Autor al Declarației de Independență a Americii, al Statutului Virginiei pentru Libertate Religioasă și părinte fondator al Universității din Virginia”

Acestea sunt cuvintele de pe piatra de mormânt a lui Thomas Jefferson și singurele de care este nevoie pentru a-i sugera măreția.

Atunci, de ce atât de multe companii au nevoie de câteva mii de cuvinte pentru a-și arăta calitățile?

Pentru că suferim de un handicap. În timp ce articolele ridică problema educației americanilor sub titlul familiar „De ce nu poate citi Johnny”, noi nu putem scrie. Nu suntem învățați.

Ciudat, dar adevărat: piatra de mormânt a lui Jefferson menționează trei dintre realizările de care el era cel mai mândru, însă printre ele nu se află și cele de secretar de stat și de președinte al Statelor Unite!

Până acum, puțini și-au făcut griji din cauza acestui handicap. Încrezători în calitățile noastre și în noi înșine, suntem siguri că știm să scriem; până la urmă, am făcut acest lucru toată viața.

Dar oriunde ne uităm, găsim dovezi că nu ne putem face înțeleși. „Ai spus să ne întâlnim la ora două dimineața!” „Nu, am spus la ora două. M-am gândit că vei ști că nu mă refeream la ora două dimineața!”

„Ai spus că îmi aduci raportul marți, adică astăzi.” „Da, dar v-am spus acest lucru ieri, când era luni. Dacă aș fi vrut să spun că vă dau raportul astăzi, v-aș fi spus că vi-l dau mâine.”

Luați, de exemplu, această propoziție din pliantul unei foarte cunoscute firme: „[Firma X] a evoluat de la statutul de furnizor de servicii de evaluare pentru selectarea firmelor bazate pe EDI la acela de lider național care oferă soluții sistemice la nivel de corporație și asistență pentru procesarea informației și comunicației inter- și intra-organizaționale...”.

Cea care a scris acest fragment era sigură că poate comunica. Oricum, înainte ca orice cititor să ajungă la finalul propoziției, acesta a devenit deja un *fost* cititor.

Cu cât spuneți mai multe, cu atât este mai deasă pădurea de cuvinte. Nici un cititor nu se va pierde printre trei copaci. Dar printre trei mii, aproape toți se vor rătăci.

Tăiați copacii. Numărați paginile sau cuvintele (comenzile editorului de texte pot face acest lucru în locul dumneavoastră) în fiecare fragment de comunicare.

Acum împărțiți numărul la jumătate. Eliberat de povară, fragmentul dumneavoastră va lovi mult mai puternic și va învinge rezistența potențialului dumneavoastră client.

Acum, tăiați din nou la jumătate.

✓ *Dacă nu puteți descrie ce vă face diferit și profesionist în douăzeci și cinci de cuvinte sau mai puțin, nu trebuie să îmbunătățiți prezentarea. Îmbunătățiți compania.*

Ce este mai concis vinde



În 1992, un director din Minneapolis în vârstă de 31 de ani, frustrat din pricina faptului că firma la care dorea să lucreze nu îl contacta, s-a întâlnit cu un expert în scrierea CV-urilor.

Acesta a remarcat rapid o problemă. Nu era vorba de diplomele individului, ci de CV-ul său. Reușise să treacă doar nouă ani de muncă în trei pagini pline ochi. Expertul știa că unii dintre cei care primeau CV-ul refuzau chinul

lecturii, iar alții îl lăsau la o parte înainte de a ajunge la secțiunea cea mai importantă.

Marii muzicieni de jazz știu când să nu cânte o notă. Știu unde să facă pauză.

Rick Joy, arhitect și profesor la Harvard

După două săptămâni, expertul a trimis versiunea nouă, de o singură pagină, a CV-ului la două dintre firmele preferate de angajat. Amândouă au răspuns imediat.

Trei săptămâni mai târziu, ambițiosul a primit slujba.

✓ *Respectați timpul clienților, în special atunci când comunicați.*

Cum să citiți o propoziție



Recent, multe dintre magazinele din America au avut o promoție la filmele foto Agfa. Pentru a asigura succesul promoției, personalul a lipit afișe mari la intrarea în fiecare magazin. Apoi au așteptat ca oamenii să dea năvală.

Nici o năvală. Nici măcar un interes anemic.

Pe poster era scris: „Filmele Agfa sunt printre cele mai bune filme color aflate în prezent pe piață”.

Reclama nu spunea nimic. Disecați această propoziție până la esența sa. Eliminați ultimele cinci cuvinte pentru că nu înseamnă nimic. Dacă magazinul are promoție la Agfa, înseamnă că acest film există pe piață.

Dacă Agfa ar fi *cel mai* bun film color, atunci autorul ar fi spus cu siguranță acest lucru. Dar, aparent, doar se numără printre cele mai bune. Clienții pot găsi alte filme foarte bune, poate chiar multe. Deci, Agfa este doar *un* film bun.

Deci, posterul spunea de fapt că „Agfa este un film color bun”. Și asta era tot.

Aceasta a fost promoția Agfa. Dacă cei care au aprobat afișul l-ar fi citit cu atenție, l-ar fi pus pe autor să găsească un text mai convingător.

Cea care a conceput reclama știa că nu are nimic de comunicat. Așa că a apăsât pe Pilotul Automat al textierului – cel care întotdeauna scoate un clișeu. A încercat să susțină reclama la Agfa adăugând sintagma preferată, dar lipsită de sens, „aflat în prezent pe piață”.

Posterului îi lipsea puterea. Oamenii care l-au văzut și-au spus: „Cine zice că Agfa e cel mai bun? Și dacă filmul este atât de deosebit, de ce acest afiș sună atât de prost?”.

Autoarea ar fi trebuit să înlocuiască vorbăria cu o realitate: recent, Agfa a fost nominalizată de către primele trei publicații americane de fotografie drept unul dintre cele mai bune trei filme color din lume. Sau ar fi putut să menționeze numărul fotografiilor care au folosit filme Agfa și au primit premii. Sau altceva. Orice.

Citiți propozițiile fără milă. Fiți siguri că fiecare afirmă un lucru concret, pe care lumea îl va crede. Fiți siguri că voi înșivă credeți că ceea ce afirmați este susținut de realitate.

Tăiați până când rămâne numai adevărul, spus cu tărie. Apoi întrebați-vă: există adevăruri și mai puternice pe care le putem spune?

✓ *Înlăturați toată grăsimea. Apoi întrebați-vă: mușchiul rămas are putere?*

Ultimul pas : testul francezului de pe stradă



Un matematician francez a scris prima regulă a comunicării: „O teorie nu este completă până când nu o puteți explica primei persoane pe care o întâlniți pe stradă”.

Cheia mesajului dumneavoastră – descrierea a ceea ce faceți, ce vă face deosebit și ce este în avantajul dumneavoastră – trebuie să fie înțeleasă de oricine. Dacă nu înțelege toată lumea mesajul dumneavoastră, prea puține persoane îl vor pricepe.

✓ *Corectați-vă mesajul până când toată lumea îl va înțelege.*

Strălucire absolută



Este un amestec cultural: născut în Suedia, Anglia, New York și Africa de Sud și inspirat dintr-un serial american. Și chiar dacă pare prea în vârstă – aproape douăzeci și cinci de ani – și prea global ca să fie relevant pentru majoritatea afacerilor, se autosustine.

Nu puteți găsi un model mai bun pentru reclamele dumneavoastră.

A început, așa cum o fac multe afaceri, din invidie. În 1978, câțiva antreprenori suedezi au hotărât că, dacă finlandezii pot să vândă votcă americanilor, o pot face și suedezi. Trei ani mai târziu, antreprenorii le-au cerut celor de la TBWA¹ din New York să lanseze noua lor votcă. Au primit această sarcină două persoane destul de neexperimentate: Geoff Hayes, un scriitor din Africa de Sud, și Graham Turner, director artistic din Anglia.

Echipa a conceput rapid două campanii. Prima era, de fapt, un fluturaș care vorbea despre iernile reci din Suedia și despre localnicii viguroși. A doua începea cu o imagine pe care o remarcase Hayes în timpul unei reluări a filmului „Honeymooners”. Hayes și-a imaginat o sticlă de votcă

1. Rețea de publicitate (n. trad.).

înconjurată de un halon. Sub această imagine, Hayes scrisese cu litere de tipar :

„Absolut. E pur și simplu minunată”.

Părea aproape satisfăcător. Hayes i-a arătat-o lui Turner, care a găsit un mesaj mai simplu. „Ce zici de «Perfecțiunea Absolută»?”

Perfect a fost alegerea corectă.

La douăzeci de ani după ideea lui Hayes și Turner, un magazin de antichități din SoHo încă mai vinde copii după vechea reclamă la votca Absolut. O companie de publicitate industrială a plasat această campanie, împreună cu doar încă două – Volkswagen și Nike –, în propriul *Hall of fame*.

Ce face ca aceste reclame să fie atât de eficiente?

În primul rând, nu sunt reclame. Sunt *campanii*. Campania Absolut repetă o idee, într-un mod atât de proaspăt în fiecare reclamă, încât cei ce o văd abia le așteaptă pe următoarele.

Campania se bazează pe marcă. Chiar dacă nu vă mai aduceți aminte nimic, vă amintiți de Absolut.

Reclamele se asigură că vă amintiți produsul pentru că nu vă pun să vă gândiți la nimic altceva. Campania este *simplă*. Trei cuvinte, precum „Absolut San Francisco”, de exemplu. O simplitate care atrage privirile. Nici un text.

Totodată, vă mai aduceți aminte un lucru : sticla distinctă. Înainte de Absolut, majoritatea băuturilor alcoolice erau îmbuteliate în sticle cu gât lung, pătrătoase. Demonstrând puterea opusului în marketing, suedezii au desenat sticla lor cu gâtul scurt și rotunjită.

În consecință, fiecare reclamă la Absolut reunește două caracteristici unice ale mărcii – numele și ambalajul deosebit –, ceea ce sporește eficacitatea fiecărei reclame.

Campania este *deosebită*. Nu se aseamănă cu nici o alta. Nu poate fi a altcuiva. Numai marca Absolut poate spune „absolut” și poate întruchipa acea formă.

Campania recunoaște faptul că oamenii nu cred ce spun cercetările de piață; oamenii cred ceea ce decid singuri. Așa că această campanie doar *presupune*. Făcând acest lucru, reclamele îi fac pe cititori să decidă că Absolut este ca și ei: sofisticată, dar nu plictisitoare; de succes, dar șic.

Campania este *vizuală*. Atrage privirea. De ce este sticla pusă sub cheie? De ce are aureolă? Dar – și asta e comic – unde e sticla? A, aici este! (Cu abilitate, autorul a lucrat meticulos la o fotografie realizată de la înălțime a Central Park, „modelându-l” în forma sticlei de Absolut.)

Și, nu în ultimul rând, campania este *diferită* – atât de diferită încât, la doi ani de la lansare, câțiva directori de la Absolut tot mai voiau să renunțe la ea. „Prea naivă”, se plângea unul. Precum multe nume de firme și reclame mari, campania la Absolut invită la critică. Ar trebui să spună mai multe, vor argumenta unii, sau să ia produsul mai în serios.

Campania a transformat votca Absolut în ceea ce nu este: minunată. (În testele făcute cu ochii închiși, primește un calificativ mediu.) Mai mult, campania a folosit o băutură care, conform legilor din SUA, nu trebuie să aibă caracteristici, aromă, gust, culoare – distincte și au făcut-o

Acest aspect – faptul că oamenii cred ceea ce vor să creadă, nu ceea ce li se spune – este esențial pentru a înțelege mecanismul persuasiunii. Dacă un agent comercial afirmă ceva explicit – „cea mai bună votcă din lume” –, oamenii tind să refuze informația. Dacă același agent le oferă materialul din care oamenii pot trage singuri concluzia, atunci vor crede; pentru că avem încredere în propriile concluzii – un lucru foarte natural. Matematicianul Blaise Pascal afirma același lucru: „De obicei, suntem mai convinși de argumentele pe care le descoperim singuri decât de argumentele pe care ni le oferă alții”.

distinctă, unică, apropiată și spirituală, permițându-i companiei să ceară un preț mai mare pe fiecare sticlă.

Acest amestec cultural demonstrează foarte bine puterea publicității și oferă un model pentru oricine dorește să promoveze ceva.

- ✓ *Fiți precum Absolut: simpli, vizuali, implicați, deosebiți, diferiți și obsedați de marcă.*

**Tendința dominantă :
declinul încrederii**



1919: Opt membri ai echipei Chicago White Sox¹ renunță la Cupa Mondială în schimbul unei sume de bani primite de la pariori. Decepția lovește jocul preferat al americanilor.

1920-1929: Sinclair Lewis îi denunță pe falșii evangheliști; Ida Tarbell denunță Rockefeller și toată lumea denunță oamenii de afaceri necinstiți și politicienii corupți.

1959: Citat în fața Comitetului Comerțului Extern și Interstatal, profesorul Charles Van Doren de la Universitatea Columbia admite că a aranjat câștigurile de la bine-cunoscutul concurs televizat, transmis pe NBC, „Twenty-One”. Nu putem avea încredere nici în profesori.

1961: Burt Lancaster câștigă Premiul Academiei pentru interpretarea unui evanghelist imoral în „Elmer Gantry”, după cartea lui Sinclair Lewis.

1965: Ralph Nader, în vârstă de 31 de ani, admirator din copilărie al lui Ida Tarbell și Sinclair Lewis, îi atacă pe

1. Echipă de baseball americană (n. trad.).

cei de la General Motors în cartea sa, *Unsafe at Any Speed: The Designed-in Dangers of the American Automobile*. General Motors complică problema, invadând intimitatea lui Nader pentru a afla informații cu care să îl discrediteze pe autor.

19 iulie 1972: Americanii descoperă că un consilier republican de securitate se găsește printre cei cinci bărbați arestați în urmă cu două zile pentru pătrunderea în sediul Comitetului Democratic Național din hotelul Watergate.

8 august 1974: Acuzat pentru încercarea sa de a ascunde rolul administrativ pe care l-a avut în afacerea Watergate, Richard Nixon devine primul președinte demisionar al Americii.

1982: Janet Cooke este dată afară de la Washington Post după ce recunoaște că povestea sa despre abuzul de droguri, cu care câștigase Premiul Pulitzer, fusese inventată. Investigațiile următoare au arătat că Cooke mințise cu privire la educația sa la Vassar și Sorbona, precum și la fluența în patru limbi străine. O găsim douăzeci de ani mai târziu vânzând Liz Claiborne¹ într-un magazin din Kalamazoo, Michigan. Într-o răsturnare de situație specific americană, s-a aflat că Cooke și-a vândut drepturile asupra filmului vieții sale pentru un milion de dolari.

1982: John DeLorean, fost director la General Motors, este acuzat de spălare de bani, pe care i-ar fi folosit pentru a-și înființa o companie auto.

1989: „Praise the Lord” (Lăudați-l pe Domnul) și dați-mi 20 de milioane de dolari: Jim Bakker, care recunoscuse înainte că a avut o aventură cu secretara bisericii, Jessica Hahn, este condamnat la cinci ani de închisoare pentru înșelarea membrilor parohiei „Praise the Lord” cu 158 de milioane de dolari.

1. Marcă de cosmetice, haine și accesorii (n. trad.).

1990: Michael Milken , unul dintre angajații firmei de servicii financiare, cândva foarte cunoscută, Drexel Burnham Lambert, pledează vinovat și este condamnat la zece ani de închisoare pentru fraudă și escrocherie după vânzarea unor obligațiuni false. Recunoscând atingerea adusă numelui său, firma încetează să mai funcționeze sub denumirea de Drexel Burnham Lambert.

1995-2000: Apărându-se într-o acțiune împotriva lor, directorii companiilor producătoare de tutun depun mărturie că nu știau că fumatul poate fi dăunător sănătății.

2002: Enron și Arthur Andersen – probabil începutul erei neîncrederii în marile companii.

În *The Search for Signs of Intelligent Life in the Universe*, Lily Tomlin oferă o explicație rațională a ultimilor cincisprezece ani: „Îmi fac griji că oricât de cinici vom deveni”, spune ea, „tot nu vom putea ține pasul”.

Nu știm în cine să avem încredere.

În anii '70, milioane de americani făceau autostopul. Cea mai mare provocare nu era riscul – nimeni nu simțea că riscă –, ci ceilalți autostoști, cu care erau în competiție pentru mașini. În prezent, nimeni nu îndrăznește să urce în mașina unui străin. Autostopul este mai puțin popular decât vânătoarea.

O analiză detaliată a declinului evident al încrederii în America poate fi găsită în cartea lui Robert Putnam, *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*.

Nu avem încredere în ziare, în preoți și predicatori, în lideri economici și politici, și nici unul în celălalt. 55% dintre americani credeau, în 1960, că „în majoritatea oamenilor se poate avea încredere”. În 2000, doar 34% mai susțineau acest lucru.

Sentimentul s-a dezvoltat de la faimosul avertisment din perioada exploziei natalității – „Nu aveți niciodată încredere

în cineva peste treizeci de ani” – la sloganul „Puneți la îndoială autoritatea” sau la și mai cunoscutul „În cine putem avea încredere?”

În America, ajunge la maturitate o generație care nu crede în știri, în declarațiile persoanelor publice, care se îndoiește de regulile societății... Vede escrocherii peste tot.

Jacob Brackman, The Put-On (1971)

Nu avem încredere nici măcar în propriile „cunoștințe”. Citiți-i pe cei mai luminați gânditori ai perioadei iluministe, care au scris cu doar puțin mai mult de două secole în urmă, și veți fi uimiți de încrederea lor. Ei vedeau o lume newtoniană care funcționa precum o mașinărie. Dacă înțelegeai cum se mișcă părțile, poți prevedea orice. Omenirea era pe punctul de a controla lumea.

În prezent, lumea noastră nu pare nici controlabilă, nici predictibilă; arată haotic. Teoria haosului umple rafturile librăriilor și, odată cu cartea și filmul de renume „Jurassic Park”, ne intră în obișnuință.

Ne simțim nesiguri – inclusiv cu privire la ceilalți. Dar pentru că simțim că putem avea încredere în puține persoane, îi prețuim mai mult pe cei demni de încredere; sunt mai rari și, deci, mai valoroși. Ne place siguranța pe care o oferă, senzația că există cineva pe care ne putem baza în această lume haotică.

Alegerile noastre – atât numărul, cât și tipul lor – se adaugă nesiguranței. Nu putem vedea sau controla mare parte din ceea ce cumpărăm. De exemplu, Este Lauder, femeia din spatele faimoaselor parfumuri, a transpus în cuvinte problema noastră cu ceea ce nu putem controla: „Dacă o persoană nu poate mirosi, un vânzător nu poate

vinde". Simțurile ne spun dacă ceva este sau nu în regulă. Dar cum mirosim, gustăm, atingem sau auzim un serviciu? Pe ce simț ne putem baza când alegem doctorul potrivit, inginerul potrivit sau banca potrivită?

Ne facem griji; dacă serviciul eșuează? Oferă firma garanție sau rambursare totală? Furnizorii de servicii fac rar acest lucru, și de multe ori, nu îl pot face. Nu putem returna o tunsoare prost realizată, o operație la genunchi sau organizarea unei petreceri.

Frică, nesiguranță, îndoială: studiile de piață au remarcat prima dată acest trio de sentimente în rândul clienților interesați de calculatoare și programe și l-au numit „Factorul FUD”¹. În prezent, FUD domină totul. Clienții sunt fricoși, nesiguri, au îndoieli, *dar* ca în cazul tuturor problemelor, aici se oferă o oportunitate. Abilitatea de a inspira încredere a devenit din ce în ce mai rară și, ca rezultat, mult mai valoroasă, în special dacă urmați recomandările care urmează.

Înțelepciunea lui Cole



Ai încredere în Allah, dar leagă-ți cămila.

Proverb arab

Nestematele marketingului vin din gura copiilor.

Acesta a venit chiar după Crăciunul din 1999. Fiul meu de cinci ani, Cole, și cu mine oprisem mașina la magazinul Barnes & Noble din cartier. Cole a remarcat un semn pe o

1. Acronimul de la *fear, uncertainty, doubt* („frică, nesiguranță, îndoială”) (n. trad.).

ferastră, lângă librărie, și a citit-o cu voce tare de pe scaunul din spate.

– Reducere... specială... doar... săptămâna... aceasta! Cole nu s-a lăsat păcălit.

– Încearcă să te faci să intri și să cumperi, spuse el. Nu este de fapt o reducere specială.

Cinci ani.

La cinci ani, Cole a decis că nu se poate avea încredere în companii sau în reclamele lor. „Special”, „promoție” sau „doar săptămâna aceasta” sunt numai cuvinte.

Cole este cumpărătorul de astăzi. El crede că ați fi în stare să spuneți orice pentru a vinde orice. Dar vă adresați unor sceptici. Trebuie să vindeți încercând să fiți mai plini de sinceritate și mai credibili decât oricând – doar pentru a vă crea un public.

Spuneți doar ceea ce ar putea crede oamenii; vor aprecia sinceritatea și modestia și vor începe să aibă încredere în voi.

✓ *Sinceritatea este cea mai bună metodă.*

Cea mai rapidă cale de a fi crezut



Recunoașteți-vă o slăbiciune.

Persoanele care admit că e ceva necorespunzător în afacerea lor câștigă mai mulți clienți. Psihologii susțin că acest lucru este ușor de explicat. Presupunem că oamenii care își recunosc o slăbiciune au înclinația de a spune numai adevărul, chiar și atunci când recunoașterea adevărului este dureroasă. Putem avea încredere în acele persoane.

Recunoașterea unei slăbiciuni îi face plăcere și îl dezarmează pe client, ajutând la stabilirea unui teren comun de pe care poate fi construită o bună relație.

✓ *A nu vinde este de multe ori cea mai bună strategie.*

Polifagul american și principiul confortului



Cum aleg clienții?

Pentru a descifra această enigmă, să luăm un client – Adam Stenavich – și să vedem cum și-a ales facultatea.

Cercetările arată că elevii care se gândesc să urmeze o facultate sunt cel mai mult influențați de recomandările părinților. După acestea, cele mai puternice argumente sunt reputația universității, campusul universitar și distanța de casa studentului; aproape nouă din zece studenți merg la o facultate aflată la mai puțin de 250 de km depărtare de casa lor.

Cercetările ne spun acest lucru. Ascultarea ne spune și mai multe.

Gândiți-vă la tânărul domn Stenavich din Marshfield, Wisconsin. Până la finalul studiilor sale de liceu, în iunie 2000, statura sa de 2 m înălțime și 117 kilograme a atras atenția selecționeților pentru facultățile sportive. Deoarece vroia să rămână lângă casă și să joace la o echipă puternică, imediat Adam și-a limitat alegerile la două opțiuni: Universitatea din Wisconsin, a cărei echipă câștigase de curând Rose Bowl, și Universitatea din Michigan, cu o echipă plasată permanent în primele douăzeci.

Punctele erau în favoarea celor din Wisconsin, fiind școala cea mai apropiată. Adam a ales Michigan.

A fost vorba de influența părinților? Deloc. Ei ar fi preferat Wisconsin.

A decis reputația academică a celor din Michigan? Nu. Adam considera că școlile sunt egale din punct de vedere academic.

Atunci de ce Michigan, școala mai depărtată?

– M-am întâlnit cu jucătorii, a răspuns Adam.

Reputația, campusul, echipa de fotbal din Michigan au adus școala în finală. Dar, ca și clienții oricărui serviciu, Adam nu a ales acea școală. *A ales relațiile.* S-a întâlnit cu jucătorii și i-au plăcut. Au fost pe aceeași lungime de undă.

Lucrurile de bază te aduc în competiție. Apoi relațiile preiau conducerea în orice serviciu, de la educație la servicii medicale.

- ✓ *Cultivați-vă abilitățile de relaționare, ale dumneavoastră și ale colegilor dumneavoastră.*

Ce vând cei mai buni oameni de vânzări (în ordine)

Pe ei înșiși.

Compania reprezentată.

Serviciul sau produsul.

Prețul.

- ✓ *Mai întâi vindeți-vă pe dumneavoastră.*

Ce vând oamenii obișnuiți de vânzări (în ordine)

Prețul.

Serviciul sau produsul.

Pe ei înșiși.

Compania reprezentată.

- ✓ *Vindeți prețul la sfârșit.*

Cum să citiți o listă preferențială



În vara lui 2000, O.J. Oshinowo din Naperville, Illinois, își limitase alegerile pentru colegii la cinci variante: Purdue, Illinois, Georgia Tech, Northwestern și Stanford.

Ca toate listele preferențiale, și cea a lui O.J. comunica informații folositoare: ideile sale, înclinațiile și temerile.

Lista lui O.J. dezvăluia cel puțin trei lucruri:

1. dorește să devină inginer. Toate cele cinci școli sunt cunoscute pentru cursurile de inginerie; (Cititorii pot trage, de asemenea, concluzia că O.J. este interesat în primul rând de electrotehnică, deoarece *U.S. News & World Report* a clasat colegiile Purdue și Georgia Tech pe primul și al doilea loc la această disciplină.)
2. preferă o echipă de fotbal competitivă, dar nu una dominantă – o descriere clară a celor cinci școli;
3. dacă două școli par identice, o va prefera pe cea mai aproape de casă. Trei dintre cele cinci școli se află la o zi de mers cu mașina de Naperville.

Văzând această listă preferențială, recrutorii de la Standford ar fi trebuit să fie optimiști în acea vară. Cursurile lor de inginerie vin imediat după cele de la MIT¹ – care nu are echipă de fotbal –, iar echipa lor a jucat în Rose Bowl cu doar șase luni înainte. Și, spre deosebire de alți clienți, faptul că a inclus pe lista sa două școli aflate la depărtare de Naperville sugerează faptul că este dispus să părăsească Midwest. Recrutorii de la Standford ar fi trebuit să își dea seama că, dacă pot răspunde îngrijorărilor lui O.J. cu privire la distanța până la Palo Alto, ar putea câștiga această luptă de marketing.

Ca majoritatea listelor clienților, cea a lui Oshinowo le spune finaliștilor cum să se poziționeze. Northwestern, școala cea mai apropiată de Naperville, trebuie să scoată în evidență avantajul apropierii. Standford trebuie să meargă dincolo de aceste avantaje. Mai mult chiar, recrutorii de la Standford

1: Massachusetts Institute of Technology (n. trad.).

trebuie să facă ceea ce ar face orice bun prezentator. Ar trebui să meargă până la neutralizarea dezavantajului și transformarea lui într-un avantaj.

Pot face acest lucru filmând studenții din Illinois care studiază în prezent la Stanford, descriindu-le experiențele, importanța de a vedea o altă parte a Americii și frumusețea uimitoare a Golfului San Francisco.

Lista preferențială a potențialilor dumneavoastră clienți dezvăluie ce preferă și ce așteaptă din partea dumneavoastră și a competitorilor.

Sugerează lista o înclinare către firmele cu experiență din categoria dumneavoastră?

Este ea în favoarea „mărcilor cunoscute”?

Sugerează cumva că se bazează pe reputațiile firmelor? După ce au văzut lista lui Oshinowo, pe recrutorii de la Stanford ar trebui să-i îngrijoreze faptul că el crede că toate cele cinci școli au cursuri bune de inginerie, când numai patru au. Trebuie să educați acești clienți mai puțin informați cu privire la activitatea dumneavoastră și să încercați să forțați procesul de selecție, să măriți șansele ca aceștia să știe adevărul.

Ce caută ei?

De ce le este teamă?

Ce consideră ca fiind slăbiciunile și punctele dumneavoastră forte? (De exemplu, dacă clientul se gândește la patru firme mari și la cea mică a dumneavoastră, ei dezvăluie faptul că preferă firmele mari, dar că iau în considerare și una mică. Apoi vă puteți întreba: ce îi place

Decizia finală a lui Oshinowo a arătat și mai bine atracția dintre servicii și clienți. Oshinowo se pregătea să se înscrie la Northwestern, gândindu-se și la posibilitatea reprezentată de Evanston, Illinois. Cu toate acestea Oshinowo a ales Stanford, și a menționat ce l-a atras cel mai mult: unul dintre cei mai buni profesori de electrotehnică era, ca și Oshinowo, originar din Nigeria.

acestui client la firmele mari? Ce caracteristici și însușiri comune cu ale firmelor importante are firma noastră?)

De asemenea, acest studiu vă poate spune dacă să mergeți mai departe sau să vă scutiți timpul și resursele pentru o prezentare formală. Dacă, de exemplu, patru din cinci firme seamănă una cu cealaltă, dar sunt diferite de a dumneavoastră, clientul este deja hotărât asupra caracteristicilor lor comune; dumneavoastră ați fost luat în considerare doar din curtoazie sau din curiozitate. Dacă, pe lista lui Oshinowo se află patru școli situate la o oră distanță de casă, Standford ar trebui să se gândească la retragere și la cheltuirea timpului și resurselor limitate pentru clienți mai buni.

✓ *Studiați lista preferențială. Conține mai multe informații decât vă gândiți.*

Cum să citiți o listă preferențială (partea a doua)



Înainte oricărei prezentări, faceți o listă a competitorilor.

Lângă numele fiecărei firme, scrieți câte un cuvânt negativ și câte unul pozitiv despre cum ar descrie clienții fiecare firmă. Acest tabel vă arată cum să vă poziționați pe teren.

Vă spune trei lucruri-cheie:

1. Cum vă vede clientul pe dumneavoastră și pe competitori?
Trebuie să acceptați această percepție, oricât de eronată.
2. Ce percep ei ca posibila dumneavoastră slăbiciune?
Eliminați această slăbiciune.
3. Care sunt punctele percepute ca tari ale competitorilor?

Un pas important: *pregătiți-vă să sabotați aceste puncte tari și să le repositionați ca slăbiciuni.*

Un bun exemplu de transformare a punctelor tari ale competitorilor în slăbiciuni: multe instituții de stat sunt obligate de legile statului să organizeze licitații și să solicite prezentări pentru serviciile pe care le externalizează – de exemplu, serviciul juridic, contabilitatea, consilierea, publicitatea – la intervale prestabilite. De obicei, firma care deja prestează respectivele servicii este invitată la licitație și este favorita numărul unu – poate din simplul motiv că reprezintă un rău deja cunoscut de instituția de stat. În mod natural, această firmă va sublinia lunga experiență pe care o are în relația cu instituția. Firmele competitoroare trebuie să își exprime respectul pentru firma care deja prestează serviciul și pentru munca deja depusă, precum și intenția de a continua acel efort, însă îmbunătățindu-l, dintr-o perspectivă nouă și inovativă. Competitorii trebuie să transforme într-o slăbiciune avantajul aparent al firmei care deja prestează serviciul.

În situația în care competitorul dumneavoastră este specialist, iar dumneavoastră nu sunteți, scoateți în evidență importanța de a lucra în situația dată cu un generalist.

Cunoașteți poziția competitorilor și folosiți propria poziție drept laitmotiv. Începeți și încheiați prezentarea cu acest laitmotiv, susținut de motivații credibile și puternice pentru care clientul ar trebui să vă aleagă pe dumneavoastră.

- ✓ *Poziționați-vă în fiecare prezentare. Studiarea listei de preferințe a clientului vă va ajuta.*

Mănuirea unui baros de catifea



Alec Baldwin le-a dat lui Jack Lemmon și altor agenți îngroziți de vânzări niște sfaturi elementare în filmul „Glengarry Glen Ross”:

„Cheia este ABC-ul, domnilor. Întotdeauna să fiți pe punctul de a semna contractul.”

Sfatul clasic al lui Baldwin se poate aplica produselor. Dar dacă vindeți produsul principal al Noii Economii – serviciile –, uitați de ABC.

Produsele sunt bunuri făcute de altcineva; vânzătorii de produse se comportă numai ca niște intermediari. Pot face caz de ceva – „Nu e asta o frumusețe?” sau „Nu e uimitor?” – fără să jignească clientul. Ei doar prezintă o mașină făcută de niște germani talentați.

Acum schimbați produsul: dintr-o decapotabilă germană într-un serviciu – să spunem, de consultanță IT. Ce ar fi dacă l-ar prezenta ca pe mașină? Ce ar fi dacă ar spune: „Firma noastră este uimitoare – cea mai bună din regiune?”

A lăuda excesiv o mașină este acceptabil și de înțeles: multe mașini, stilouri sau eșarfe, ca să amintim doar trei produse, merită să fie lăudate. Dar, când lăudați succesele firmei, faceți ceva diferit: vă dați mare.

Serviciile deseori promovate mult prea insistent în reclame depășesc bariera dintre trâmbitare și bravadă. Wharton, remarcabila școală de afaceri de la University of Pennsylvania, a lansat recent o campanie de atragere a studenților. Afișul proclama „La Wharton, noi nu vă învățăm regulile afacerilor. Noi le scriem”. Printre alte erori, reclama reușea să facă una dintre cele mai prestigioase școli să pară un nou-venit, care trebuie să strige pentru a se face auzit.

Pentru a vinde mult și a „încheia contracte tot timpul” trebuie să vă lăudați și să vă dați mare.

Atunci când vindeți propriul serviciu, lauda pare depășită, și nici măcar nu seamănă cu alte lăudăroșenii.

Clienții prețuiesc umilința – un motiv în plus să nu mai fiți agresivi niciodată. Mergeți încet și sigur.

✓ *Vindeți încet.*

Un joc de-a datul și luatul



*The Supremes*¹ au dat un sfat bun cu privire la vânzări.

„Nu poți grăbi iubirea. Trebuie doar să aștepti.”

Nu poți grăbi o relație. Și, pentru că vânzarea în ziua de azi implică vânzarea unei relații, nu poți grăbi vânzarea unui serviciu.

Trebuie doar să aștepti.

Grăbiți o vânzare și s-ar putea să vindeți ceva, dar să pierdeți un client. Motivul vine din studiul relațiilor puternice: motivul e reprezentat de limite.

Două persoane ajung să aibă o relație puternică trecând peste distanțele pe care, de obicei, le mențin între ele și străini. Fiecare în parte trece de granițele sale și se mută în viața celeilalte persoane doar cu acordul acesteia, recunoscând întotdeauna independența și limitele celuilalt. Chiar și împreună, oamenii trebuie să rămână separați pentru a le merge bine.

Vânzarea agresivă încalcă această regulă. Vânzătorul agresiv se grăbește, ignoră nevoia de acord și dă buzna pe teritoriul celuilalt.

„Las-o baltă. Am o normă de făcut.”

Asta nu funcționează. Clienții se simt violați, pentru că limitele lor au fost violate.

✓ *Vindeți cu calm.*

1. Formație americană de fete, la începutul anilor '60 (n. trad.).

De ce vânzarea agresivă a devenit și mai agresivă



O foarte cunoscută firmă americană de externalizare a prezentat în cadrul adunării anuale două cifre de vânzări relevante.

Rândul unu, 1998: 17% creștere a numărului de noi clienți.

Rândul doi, 1999: 19% creștere a numărului de clienți pierduți.

Cele două cifre se împlteau. Un număr alarmant de clienți pierduți proveneau dintre cei pe care firma îi câștigase cu un an înainte. Ajunseseră la acea cifră îndemnându-și agenții să vândă mai agresiv. Ca majoritatea clienților supuși acestui sistem, cei noi s-au simțit împinși în afacere și se așteptau la ceea ce agenții agresivi promit întotdeauna: luna de pe cer. Când compania a livrat mai puțin, clienții au renunțat dezamăgiți.

În realitate, acești clienți nu au cumpărat la început. Ei s-au predat; să cedeze era mai ușor decât să spună nu. Însemna că atacul la telefon se termina, iar ei puteau să se întoarcă la calmul obișnuit.

Victimele vânzării agresive devin de puține ori clienți permanenți – în mare parte deoarece se simt forțați de la bun început. Cu prima ocazie, vor schimba furnizorii.

Pagubele cresc. Acești foști clienți critică de multe ori serviciile în fața altora, ceea ce micșorează numărul de potențiali clienți ai firmei.

Vânzarea agresivă vă micșorează piața.

Rezultatul final al vânzării agresive: un client câștigat pe termen scurt, un client actual și mulți clienți potențiali pierduți – o pierdere netă.

Uitați de deciziile rapide. Asigurați-vă clienții de valoarea indiscutabilă a serviciului dumneavoastră, dar și că înțelegeți faptul că pentru luarea unei decizii este nevoie de timp. Respectați aceste nevoi și limite ale clientului. Periodic, aduceți-le aminte că sunteți interesat și disponibil în cazul în care au nevoie de mai multă informație.

Pe scurt, tratați relațiile profesionale ca pe cele personale: dați-le timp și spațiu să se dezvolte.

Și încă ceva: când vă întrebați dacă nu cumva ați presat prea mult un client, înseamnă că așa este.

✓ *Vânzarea agresivă duce la pierderea afacerii.*

Ce ar face Esop și Isus ?



— Spune-mi o poveste, tati.

Există vreo întrebare mai des întâlnită în orice limbă?

De ce sunt copiii atât de obsedați de povești, încât cuvântul „poveste” este printre primele pe care le învață? Deoarece poveștile îi ajută pe oameni să înțeleagă unele idei.

Probabil că Esop și Isus au știut în mod instinctiv ceea ce un binecunoscut profesor de neurofiziologie a precizat de curând: cea mai veche legătură neuronală din creierul uman este cea pentru povești. Atunci când unul dintre ei dorea să dea o lecție morală sau de etică, alegea ca metodă povestirea – Esop spunea fabule, în timp ce Isus făcea parabole.

Poveștile ne domină viața. Domină orice formă de amuzament, de la romane la nonficțiune, de la filme la jocuri, dans și chiar muzică. Melodia „Candle in the Wind” a fost modul trist al lui Elton John de a spune povestea vieții lui Marilyn Monroe și apoi a Prințesei Diana. Știrile din fiecare

seară relatează poveste după poveste, așa cum ne reamintea Garret Morris, de la *Saturday Night Live*, făcând introducerea unei știri despre cei cu deficiențe auditive: „CEA MAI IMPORTANTĂ POVESTE DIN ACEASTĂ SEARĂ!”.

Copiii și adulții adoră poveștile. Când suntem copii, ne ascundem sub cearșafuri cu lanternele, deoarece trebuie neapărat să aflăm în noaptea aceea cum se termină povestea. Când devenim adulți, ne suim în avion și vedem cincizeci de persoane care citesc: patruzeci citesc romane, în timp ce ceilalți răsfoiesc povești din cărți sau reviste.

Poveștile îi ajută pe oameni să înțeleagă; ei aud și *văd*.

Poveștile ajung și în locuri în care nici o prezentare nu ajunge: în inima oamenilor. Luați în considerare, de exemplu, multiplele încercări de a defini „iubirea”. Un autor a lansat o definiție celebră, numind dragostea „un punct de vedere necondiționat și pozitiv”.

Nu cuprinde această definiție întreaga splendoare a iubirii? Exact așa cum cea mai bună metodă de a descrie calitățile firmei dumneavoastră nu este aceea de a face simple afirmații și prezentări centrate pe client, ci de a spune povești care să prezinte plin de viață aceste calități.

Ajutați-vă clienții să înțeleagă, oferindu-le ceea ce le place: povești.

✓ *Perfecționați-vă în arta de a spune povești.*

Lecții din Colorado : găsiți „forța”



Partenerii de la Go.edu din Westminster, Colorado, erau blocați.

De luni de zile încercau să vândă serviciile de consultanță unei școli din Colorado. „Ce nu facem bine?”, se întrebau unul pe celălalt. „Spunem ceva greșit?”

Problema lor era una obișnuită: spuneau lucrul potrivit omului nepotrivit. Persoana de contact nu avea nici o putere în organizație. De fapt, îi lipsea credibilitatea în fața oricăruia dintre directori. Aceștia considerau chiar că susținerea Go.edu de către acea persoană era o dovadă că firma era slabă.

Ca milioane de alți agenți de vânzări aflați la telefon acum în lumea întreagă, Go.edu alesese persoana greșită. Nu mergeau la „forță”.

Atunci când vă vindeți serviciile, aliniați-vă cu „forța” – persoana activă, cu influență și putere. Înainte de a aborda un potențial client, aflați cine este influent, cine poate lua o decizie și dacă o poate face suficient de repede încât să fie profitabil și satisfăcător.

Dacă intrați într-o firmă printr-o persoană slabă, veți fi și dumneavoastră slăbit prin asociere, iar înțelegerea va cădea înainte de a fi formulată.

✓ *Găsiți „forța” înainte de a vinde.*

Ce înseamnă încuviințările clienților



Un reprezentant cu experiență de la Merrill Lynch¹ și-a stabilit o întâlnire cu un cuplu-client. Pe agenda sa era planificat un singur lucru: să vândă o oportunitate de plasare a banilor moșteniți de curând.

Agentul, W.H., se simțea minunat, pentru că acest cuplu înțelegea domeniul investițiilor. Soția avea diplomă de

1. Una dintre cele mai cunoscute firme de consultanță și management financiar (n. trad.).

contabil, un MBA, și fusese partener la Peat Marwick¹. Soțul era consultant la mai multe firme mari de investiții și studia acest domeniu.

W.H. știa că acestor clienți le vor plăcea recomandările lui – un fond specializat în companiile europene aflate pe val, precum cele de tehnologia informațiilor și telecomunicații.

W.H. își rosti discursul bine repetat. Cuplul încuviință de câteva ori. La sfârșit i-au mulțumit lui W.H., i-au spus că vor analiza propunerea lui și îl salutară, în timp ce W.H. pleca. Acesta radia: credea că a încheiat vânzarea. Dar, în timp ce W.H. bătea își freca mâinile de bucurie, clienții săi erau nedumeriți.

– Ce a spus? și-a întrebat soțul soția cu diplomă de contabil și MBA.

– Nu știu, am crezut că tu ai înțeles, doar aprobai.

– Așa făceai și tu!

Fiecare dintre ei aprobase pentru că nu vroia să facă o proastă impresie. Își imaginaseră că W.H. ținuse această prezentare pentru sute de clienți și că majoritatea, probabil, știau despre ce vorbește. Cuplul nu vroia să pară neinformați. Așa că soții au dat din cap.

Această scenă cu W.H. și cei ce încuviințează se joacă peste tot acum: milioane de agenți de vânzări, milioane de persoane care încuviințează.

Atunci când clienții dumneavoastră aprobă, de cele mai multe ori nu înțeleg. Opriți-vă și explicați. Apoi întoarceți-vă la prezentare și eliminați fiecare punct dificil.

✓ *Dacă clienții încuviințează, opriți-vă.*

1. Peat Marwick este una dintre companiile care au fondat, prin fuziune, gigantul KPMG, firmă internațională de consultanță, audit și contabilitate (n. trad.).

De ce telefoanele nesolicitate îi lasă pe oameni indiferenți



Nu am auzit niciodată de dumneavoastră.

Mă sunați la serviciu.

Mă deranjați.

De unde aveți numărul meu de telefon?

Merg lucrurile atât de rău, încât trebuie să sunați străini pentru a încheia contracte?

De ce să cumpăr ceva de la cineva de care nu am auzit?

Oamenii se simt cel mai bine alături de companii pe care cred că le cunosc și nu au încredere în cele de care nu au auzit niciodată. Trebuie să vă faceți cunoscut.

Ieșiți în lume, amestecați-vă cu ceilalți, întâlniți oameni noi. Ignorați politica lui Groucho Marx de a nu merge niciodată într-un club care l-ar fi acceptat ca membru; alăturați-vă unuia. (Dar nu întreprindeți niciodată o activitate sau nu mergeți la un club de care nu sunteți cu adevărat interesat. Vă va lipsi apropierea de ceilalți participanți – cheia oricărei relații de durată.)

✓ *Faceți ca fiecare convorbire telefonică să fie mai personală.*

Vindeți așa cum vă dați întâlniri



Sunteți femeie și vă sună telefonul. Răspundeți și auziți această invitație remarcabilă.

– Bună ziua, nu mă cunoașteți, dar eu sunt David. Ați dori să ieșiți cu mine la masă?

Funcționează această abordare?

Un serviciu reprezintă o relație între furnizor și client. Ținând cont de asta, ce faceți atunci când dați un telefon pentru a vinde un serviciu? Invitați un străin să aibă o relație cu dumneavoastră.

Care sunt șansele ca aceasta să meargă?

✓ *Telefoanele nesolicitate duc la ridicări din umeri.*

De ce Goldman Sachs nu poate da telefoane nesolicitate



Goldman Sachs¹ nu dă telefoane nesolicitate. Nu o fac nici Kleiner Perkins, State Farm², Russell Reynolds³ și Merk. Nu au cum să o facă. Renumele lor înlesnesc fiecare telefon pe care îl dau.

Departamentele lor de marketing le-au făcut numele atât de cunoscute, încât oamenii răspund la apelurile lor. Când le telefonează Goldman Sachs, oamenii ascultă.

Acest lucru sugerează o întrebare-cheie: lucrează departamentul dumneavoastră de marketing atât de bine încât se transformă într-un lucru familiar fiecare convorbire telefonică?

Dacă nu, restructurați-l. În timp ce faceți acest lucru, sunați doar clienții cu care aveți deja o relație.

✓ *Marketingul eficient elimină convorbirile telefonice nesolicitate.*

-
1. The Goldman Sachs Group, Inc., una dintre cele mai mari bănci de investiții din lume (n. trad.).
 2. Firmă americană de asigurări (n. trad.).
 3. Russell Reynolds Associates, firmă de consultanță foarte cunoscută în Statele Unite (n. trad.).

Aduceți-vă aminte de Eddie Haskell



Audiența dumneavoastră include patru persoane: șefa și cei trei asociați.

Cui ar trebui să vă adresați? Pe cine trebuie să câștigați?

Pe asociați. Șefa știe că ea este șefă și nu are nevoie să i se reamintească acest lucru. Dar asociații ei se simt inferiori. Dacă sunt niște subordonați obișnuiți, ei cred că merită poziția șefei lor și toate avantajele care derivă din aceasta.

Deoarece asociații sunt sensibili la orice aluzie că i-ați considera niște slugi, trebuie să îl faceți pe fiecare dintre ei să se simtă important. Adresați-vă prea des șefei și fiecare – asociații și șefa – va crede că sunteți un lingău nerușinat.

Îi iubim pe cei care ne tratează ca egali; urâm lingușitorii și lingăii; acesta este motivul pentru care Eddie Haskell¹ din „Leave it to Beaver” a fost un ticălos perfect.

Dacă vă gândiți la clienții subordonați ca la niște subordonați, atunci faceți-vă bagajele și înapoiati-vă la birou. În loc să faceți așa ceva, schimbați-vă mai bine părerea cu privire la audiență.

✓ *Tratați-vă asociații ca pe șefi, iar pe șef ca pe un subaltern.*

O stratagemă pentru a vă îmbunătăți prezentarea



– Și acum, cu imensă mândrie, vi-l prezint pe invitatul nostru, deși nu mai are nevoie de nici o prezentare. Cariera sa fulminantă include....

De ce majoritatea vorbitorilor încep așa?

1. Personaj îndrăgit dintr-un foarte popular serial de comedie american (n. trad.).

Deoarece această introducere funcționează. Cel ce face prezentarea vă asigură că vorbitorul este minunat. Apoi îl auziți și se dovedește a fi minunat – nu pentru că așa este, ci pentru că prezentatorul v-a făcut să credeți acest lucru.

Acesta este un alt exemplu de efect placebo. Experimentați ceea ce vă așteptați să experimentați. Prezentatorul v-a făcut să vă așteptați la ceva minunat și așa vi s-a și părut a fi – *chiar dacă nu a fost așa*.

Fiți atent la acest efect.

Cu o zi înaintea prezentării, trimiteți fiecărui client un sumar al CV-ului vorbitorului, care va crea impresia că „această persoană este foarte bună”. Pentru a vă asigura că audiența „pricepe” această introducere, puneți în fața fiecărei persoane prezente la întâlnire o scurtă listă cu biografia pe scurt a fiecărui vorbitor. Pentru a fi sigur că este citită, chiar dacă numai pentru a umple timpul dinaintea prezentării, asigurați-vă că această listă este singurul lucru aflat în fața fiecărui membru.

Faceți pentru potențialii dumneavoastră clienți ceea ce fac prezentatorii pentru vorbitorii-cheie: creați speranțe mari.

✓ *Vindeți-vă vorbitorii înainte de a prezenta.*

„L.A. Confidential” și regula contactului



Un reporter l-a întrebat pe producătorul de filme Arnon Milchan cum l-a convins regizorul Curtis Hanson să producă „L.A. Confidential”, nominalizat la Oscar ca cel mai bun film al anului 1998. Ce avea deosebit povestea?

Era mai mult decât atât.

– Înainte de a auzi povestea, spuse Milchan, te uiți în ochii regizorului. Ce am văzut în ochii lui Curtis a fost pasiune; și decență.

Încă din perioada antichității grecești, credem că ochii sunt oglinda sufletului. Presupunem că cineva care refuză contactul privirilor are ceva de ascuns și probabil că avem dreptate. Studiile arată în continuare că oamenii își feresc privirile atunci când mint.

Contactul dumneavoastră vizual atrage audiența și o ajută să aibă încredere în dumneavoastră și în mesajul pe care îl transmiteți. Orice întrerupe acest contact o perioadă atât de lungă încât să trebuiască să recâștigați această încredere vă micșorează șansele de succes.

Pentru a evita acest lucru, folosiți puncte de sprijin numai pentru a trece de la un subiect la altul sau pentru a ilustra elementele vitale. Altminteri, mențineți contactul vizual. Și inspirați încredere.

✓ *Folosiți în prezentare cât mai puține elemente de sprijin vizual.*

Lincoln nu a avut planșe la Gettysburg



Galactic Inc. crede că năucirea clientului cu planșă de prezentare după planșă de prezentare scoate în evidență performanțele firmei.

Luminile se aprind. Clientul laudă munca și intuiția celor de la Galactic și promite să îi contacteze curând. Două zile mai târziu, sună.

De câțiva ani, de când nu am mai folosit PowerPoint, vânzările noastre au crescut.

*Scott McNealy, fondator și director executiv
al Sun Microsystems*

Merely Global a fost preferată pentru afacere.

Prezentatorii de la Galactic nu știau că săgețile indicatoare folosite în prezentare își meritau numele; săgețile i-au omorât. Cum așa?

Pentru că de fiecare dată când vindeți, nu vindeți produse; în prezent, nici măcar produsele nu mai sunt produse. Sunt soluții precedate de un serviciu – sfat – și urmate de un alt serviciu, care include asistența. Asta înseamnă că nu vindeți planșe, deși obsesia făcută de unele companii pentru prezentări în PowerPoint ar sugera altceva. Dumneavoastră vindeți oamenii care prezintă planșele.

Acest lucru ne arată că, într-o prezentare, cheia nu este expunerea bună a *ideilor*. Ci prezentarea bună a *oamenilor*.

Atunci când audiența se uită la planșe, nu se uită la ceea ce vindeți, ci la dumneavoastră. Dacă întunecați sala de prezentare pentru a obține un efect dramatic, problema dumneavoastră devine și mai gravă. Acum audiența nu se mai uită în ochii dumneavoastră – unde se produce relaționarea – și *nici* nu vă mai ascultă. Oamenii citesc.

Bineînțeles, îi puteți scoate din această rutină periculoasă. Spuneți pur și simplu ceva ce nu apare pe planșe.

Dar acest lucru îi face să tresară. Se întreabă dacă au înțeles planșa dumneavoastră, pentru că ceea ce spuneți dumneavoastră pare diferit de ceea ce văd. Se simt deconectați, deranjați și neconfortabil – o audiență căreia nu i se poate vinde nimic.

Trebuie să îi priviți în ochi.

Legile încrederii demonstrează acest lucru. Legea împotriva mărturiilor indirecte nu permite unei părți să aducă drept dovadă o declarație a cuiva care nu se află la tribunal. Acea persoană trebuie să apară în fața juraților, pentru că și legea consideră că ochii reprezintă o fereastră spre

sufletele noastre. Jurații trebuie să poată privi în ochi persoana care face declarația, pentru a măsura dacă acea persoană este credibilă și sinceră.

Și audiența dumneavoastră trebuie să facă același lucru. Așa că folosiți planșe numai pentru a ilustra un lucru pe care nu îl puteți exprima la fel de bine în cuvinte. În rest, mențineți contactul cu publicul dumneavoastră.

✓ *Audiența nu poate alege în întuneric.*

Cum să vă măriți șansele



Unul dintre antrenorii legendari din Big Ten¹ a zis cândva că se pot întâmpla trei lucruri când joci fotbal, iar două dintre acestea sunt rele. Același principiu se aplică și prezentărilor.

Un singur lucru poate merge rău atunci când nu aveți planșe de prezentare: să uitați ce urmează să spuneți. Dacă acest lucru se întâmplă, vă puteți uita pe foile cu rezumat și puteți începe din nou. Ușor și inofensiv.

Dar dacă dumneavoastră vorbiți și apare o imagine greșită sau niciuna?

Ce se întâmplă?

Totul se oprește. Vorbitorul începe să se enerveze pentru că nu știe cum să îndrepte lucrurile. Face o glumă nesărată referitoare la tehnologie. Audiența, care până atunci urmărea cu atenție, se lasă pe spate în scaune. Vorbitorul se fâstâcește în timp ce ascultătorii încep să se uite la ceas, în tavan și să se mire.

Nu ar fi trebuit ca problemele să fie eliminate din prezentare până acum?

1. Big Ten Conference, liga liceelor cu profil sportiv din SUA (n. trad.).

Oamenii ăștia nu repetă înainte?

Nu îți permit un echipament performant?

Și dacă nu pot face o prezentare, atunci ce pot face?

✓ *Eliminați planșele. Veți reduce din riscuri.*

Nu există planșe impresionante



– Trebuie să facem o mulțime de planșe, insistă directorul. Toate aceste imagini vor impresiona audiența.

Ba nu, nu o vor face. Treizeci de planșe nu vor transmite atât de multe cât știți dumneavoastră. Sugerează, dimpotrivă, că sunteți atât de nesigur pe materialele dumneavoastră, încât aveți nevoie de treizeci de planșe ca să vă ghideze.

Oamenii care câștigă încrederea audienței lor nu au nevoie nici de planșe, nici de notițe. Notițele sunt scrise în minte, pentru a avea un acces rapid, impresionant.

✓ *Pentru a impresiona audiența, nu citiți. Vorbiți liber.*

Țineți minte : este un ajutor vizual



Le spunem „ajutoare vizuale”. Îi *ajută* pe oameni să se facă înțeleși. Și sunt *vizuale* – există pentru a exprima o mie de cuvinte, pentru că nimeni dintre cei din audiență nu poate citi atât de multe.

O planșă plină de cuvinte nu este vizuală, nici nu reprezintă un ajutor. Nu vă ajută să comunicați; doar vă distrage audiența. O face să se întrebe dacă ar trebui să asculte sau să citească.

Majoritatea persoanelor nu rezistă să nu se uite la o planșă atunci când aceasta există. Așa că se uită. Și atunci

când se uită la planșă, nu se uită la dumneavoastră – și, de obicei, nici nu ascultă.

Așezați douăzeci și cinci de cuvinte pe un ecran și membrii audienței le vor citi în timp ce vă ignoră. Dacă folosiți în schimb o singură imagine – de exemplu, o fotografie a Turnului Eiffel, pentru a scoate în evidență experiența companiei în Europa –, audiența, neavând ce să citească, vă va asculta.

O simplă imagine creează un fundal atractiv și relevant și nu le oferă potențialilor clienți prilejul de a fi distrași de la ceea ce cumpără.

Adică pe dumneavoastră.

✓ *Dacă trebuie să apelați la ele, folosiți acele ajutoare vizuale cu adevărat „vizuale”.*

Împachetarea ideilor îndrăznețe sau conservatoare



Chiar și radicalii sunt conservatori – în special cu privire la slujbele lor și la conturile din bancă.

Deci, cum vindeți o idee neobișnuită?

Faceți-o să pară mai puțin radicală. Îmbrăcați-vă conservator. Costum negru, pantofi de calitate bine lustruiți, o cămașă sau bluză apretată și bine călcată, fără prea multe bijuterii.

Când arhitectul Michael Graves și-a prezentat, în 1980, îndrăzneța idee cu privire la noile clădiri de birouri din Portland, Oregon, a apărut îmbrăcat cu haina preferată a conducătorilor conservatori din Portland: o jachetă din *tweed*, marca Harris.

Dacă vă este teamă că ideea pe care o veți prezenta este prea conservatoare, faceți invers. Fiți mai îndrăzneț. Purați

ceva foarte colorat și un ceas neobișnuit, de exemplu. (Un ceas M&Co, în special modelul acela în care ora 12 apare acolo unde ar trebui să fie ora 3, lucru ce nu trece neobservat niciodată.) Îmbrăcați-vă pentru a-i asigura pe clienți că firma dumneavoastră este creativă, dar că, în mod intenționat și pentru motive bine întemeiate, a ales această soluție mai conservatoare.

✓ *Îmbrăcați ideile îndrăznețe în mod conservator și ideile conservatoare în mod îndrăzneț.*

Faceți precum romanii



Cine se aseamănă se adună. Clienții își aleg furnizorii de servicii care le împărtășesc gusturile.

De aici, o regulă a prezentării, deseori încălcată: îmbrăcați-vă precum audiența, însă un pic mai bine.

Acest „mai bine” transmite că prezentarea dumneavoastră este importantă – și că *și ei* sunt importanți. „Precum” spune că sunteți la fel ca ei și vă face să vă simțiți mai relaxat, un lucru pe care audiența îl simte întotdeauna. Și, dacă nu exagerați cu îmbrăcămintea, vă asigurați publicul că nu încercați să îi aruncați un vâl peste ochi.

„Dar eu am de întâlnit fermieri”, va spune un proiectant financiar din Iowa. „Costumul va goni clienții”. Hainele nu îi gonesc pe oameni; doar cele pretențioase o fac. Nu ne plac persoanele care încearcă să pară superioare într-un mod afectat, care se îmbracă pentru a se lăuda, pentru a intimidă sau a ne trimite „în banca noastră”. Acest mesaj nu vinde niciodată, fie că îl prezentați prin ținută sau în cuvinte.

Ar trebui să vă schimbați hainele înainte de a merge la fermă? Nu pentru a vă asuma rolul de fermier. Să faceți

acest lucru ar fi la fel de pretențios ca și cum v-ați îmbrăca la fel ca Donald Trump. (Aduceți-vă aminte că „pretențios” vine de la „a pretinde” – a vă purta în alt mod decât sunteți.)

Un agent de publicitate din Los Angeles, care lucra pentru Quaker Oats¹, a demonstrat mai demult acest principiu, conform căruia, dacă ne îmbrăcăm mai prost, poate fi la fel de groaznic cu a ne îmbrăca mai bine. Desemnat să convingă un club de atletism din Oregon să sponsorizeze o cursă în Portland în 1987, un agent și-a cumpărat haine în stilul clasic Pacific Northwest: un pulover de lână, marca Pendleton. După câteva zile, când a vorbit în Portland, persoanele prezente nu au putu ignora urmele de pulover scos din cutie și cât de nepotrivit arăta acesta cu tunsoarea de 45 de dolari și cu ochelarii cu ramă de aur.

Prezentarea domnului Sunt-Ca-Și-Voi a fost făcută în fața unor oameni surzi.

✓ *Îmbrăcați-vă simplu și doar puțin mai bine.*

Vorbiți despre lucruri vesele



Oamenii împușcă mesagerii.

Feriți-vă să spuneți ceva ce poate fi perceput ca negativ. Vindeți un sentiment. Ați avut succes dacă audiența pleacă cu un sentiment de bună dispoziție.

Niciodată nu periclitați această stare. Nu criticați sala, vremea, jocul slab al echipei locale în ultimul meci – nimic. Negativismul poluează aerul din sală și vă cataloghează și pe dumneavoastră drept negativist.

1. Companie americană cu sediul la Chicago (n. trad.).

Shakespeare a avut dreptate cu mai mult de patru sute de ani în urmă: „Nu este niciodată bine să aduci vești proaste”.

✓ *Accentuați aspectele pozitive, evitați-le pe cele negative.*

Dion și „Regula celor trei”



Atunci când Dion, cântărețul de muzică rock, s-a hotărât să aducă omagiul său celor patru lideri americani care au murit tineri, nu și-a intitulat piesa „Abraham¹, Martin², John³ and Bobby⁴”. L-a lăsat la o parte pe Bobby.

Dion a înțeles „Regula celor trei”.

Oamenii își aduc aminte ușor de Tată, Fiu și Sfântul Duh. Își aduc aminte de cei trei mușchetari, de cei trei purceluși, de cei trei ursuleți și cei trei șoricei orbi. Ca să nu mai spunem de Atchinson, Topeka și Santa Fe⁵; Winken, Blinken și Nod⁶; Peter, Paul și Mary⁷.

Stooges⁸ s-au oprit în mod înțelept la trei membri, dar nu la fel au făcut și Frații Marx⁹. Inițial, au fost o trupă de patru și ce s-a întâmplat? Majoritatea fanilor cinemato-

1. Abraham Lincoln, președintele SUA între 1861-1865 (n. trad.).
2. Martin Luther King, lider al luptei non-violente pentru respectarea drepturilor civile ale negrilor din SUA (1929-1968) (n. trad.).
3. John F. Kennedy, președintele SUA între 1961-1963 (n. trad.).
4. Robert F. Kennedy, senator american, candidat la președinție, a fost asasinat în timpul campaniei electorale (1925-1968) (n. trad.).
5. Prima companie de căi ferate din SUA (n. trad.).
6. Cântec de leagăn olandez, preluat de scriitorul american Eugene Field (1850-1895) (n. trad.).
7. Una dintre cele mai cunoscute formații americane de muzică folk din anii '60 (n. trad.).
8. Formație rock înființată în 1967 în Statele Unite (n. trad.).
9. Familie de comedianți care a jucat în numeroase filme; numele fraților erau Groucho, Gummo, Zeppo, Chico și Harpo (n. trad.).

grafului îi pot numi pe Groucho, Harpo și Chico, dar nu își aduc aminte de Zeppo (sau de faptul că a existat și un al cincilea frate Marx, Gummo).

Încercați să vi-i aduceți aminte pe cei șapte pitici. Majoritatea oamenilor i-au reținut pe Sleepy și pe Dopey, apoi se opresc și cad pe gânduri. În funcție de temperament, își mai pot aduce aminte de Happy sau de Grumpy. După aceea, încep să se uite pe pereți căutând celelalte nume; prea multe nume.

Persoanele care văd o planșă cu patru puncte știu bine că nu pot procesa toată informația. Așa că nu sunt foarte atenți și nu rețin niciunul dintre cele patru puncte.

Audiența dumneavoastră se simte deja încărcată atunci când intră în sală: muncă de făcut, comisioane, e-mailuri de răspuns.

Dacă folosiți planșe, nu le încărcați.

Reduceți fiecare planșă la trei linii, apoi reduceți fiecare linie la trei cuvinte. Acest lucru încurajează disciplina, vă ajută să vă concentrați pe aspectele cele mai importante, vă face mesajul mai puternic și dă audienței mai mult timp și motive să se uite la dumneavoastră.

Vă îndoiiți de acest lucru? Uitați-vă la acest punct dintr-o prezentare a unei companii aflate în Top 100:

– „Creșterea vânzărilor cu 25% față de anul 2000.”

Acum uitați-vă la următorul punct, care spune același lucru:

– „25% creșteri vânzări.”

✓ *Trei puncte, fiecare cu câte trei cuvinte.*

(P.S. Doc, Sneezy și Bashful.)

Gândiți-vă la pterodactili și taifunuri



În timp ce mergeți pe autostradă, drumul vă pare cunoscut. Începeți să obosiți și vă pierdeți concentrarea. Deodată, ceva vă atrage atenția: o reclamă pe care scrie: „Pterodactili prietenoși, 1,6 km. (Aduceți hrană pentru păsări. *Multă.*)”

Cuvintele neobișnuite au această forță: rup monotonia și vă solicită atenția. Prezentările dumneavoastră trebuie să facă același lucru. Revedeți materialul și căutați posibilități de a înlocui cuvintele comune cu unele inedite.

Gândiți-vă la planșa obișnuită din prezentarea unui investitor: „Previziuni pentru următorul trimestru”.

Ați mai citit acest lucru. Începeți să vă pierdeți atenția. Dar imaginați-vă același mesaj folosind o expresie mai puțin comună: „Trimestrul următor: se întrevăd furtuni”.

Mult mai bine – după cum v-ar spune ochii curioși din audiență. Dar ar fi și mai curioși dacă ați continua să modificați. De exemplu, „furtuni” sună ambiguu și banal. Ce spuneți de o expresie mai clară și mai dramatică?

„Trimestrul următor: se apropie un uragan.”

Sau, și mai bine:

„Trimestrul următor: se prognozează un taifun.”

„Taifun” funcționează mai bine, deoarece cuvântul este folosit mai rar decât „uragan”. Taifunurile sunt uragane care se formează în Oceanul Pacific. De asemenea, „taifun”¹ atrage atenția din pricina modului în care sună: același fenomen care îi face pe oameni să zâmbescă când aud „păcălici”² sau „kazoo”³.

1. În engl., „typhoon” (n. red.).

2. În engl., boob (n. red.).

3. Instrument muzical rudimentar format dintr-un tub închis la capăt de o membrană care vibrează odată cu emisia vocală (n. red.).

(Sugestie: pentru a găsi cuvinte neobișnuite, accesați WordNet la adresa cogsci.princeton.edu. Scrieți un cuvânt obișnuit și WordNet vă va arăta mai multe cuvinte neobișnuite.)

✓ *Găsiți metode neobișnuite pentru spune lucruri banale.*

Martini Blue și Omaha Surfing. O marcă de încredere

Tendința dominantă : supremația celor invizibili și intangibili



El vindea mașini hidraulice; sau așa credea.

Mi-a descris afacerea în timp ce zburam către Philadelphia, punctându-și comentariile cu mișcări ale capului, uimit de schimbări. A trebuit să întreb:

- Ce afacere aveți? Vindeți mașini hidraulice?
- Nu. Nimeni nu cumpără așa ceva. Toată lumea face mașini hidraulice bune; este o industrie matură.
- Și ce vindeți atunci? am întrebat eu.
- Capacitatea noastră de a rezolva problemele clienților. Ceva ce aproape toată lumea vinde astăzi.
- De fapt, spuse el, clienții mei cumpără o relație. Cu mine.

Toți vindem ceva intangibil – deseori sub forma „soluțiilor” – și relații.

Gândiți-vă la creatorii de software. Cândva, aceștia împachetau discurile negre, care arătau ieftin, în cutii mari, colorate. De ce? Deoarece trebuiau să facă discurile să pară mai mari și mai valoroase, pentru a justifica prețul.

Pe măsură ce programele s-au dezvoltat și au devenit mai asemănătoare, producătorii au început să adauge servicii pentru a deosebi produsele, numind acest lucru „valoare adăugată”.

În prezent, ce vând producătorii de software? Oferă programele ca un serviciu la semnarea abonamentului sau drept cadou – lucru întărit de numărul mare de CD-uri gratuite date de AOL. Nu mai vând CD-uri – produs; vând o arie largă de produse care îi poziționează nu împotriva altor producători, ci împotriva altor firme, a altor *servicii*.

Gândiți-vă la persoana inteligentă din spatele TiVo. Se pare că firma a creat un aparat similar unui video. Dar ce spune planul lor de afaceri că vând? Abonamente la serviciile care vin împreună cu aparatul lor.

TiVo, ca aproape toată lumea din ziua de azi, vinde servicii.

Uitați-vă la vânzătorii de „valoare adăugată”. Care este valoarea lor adăugată? *Servi-*

ciile. Clienții doresc ca valoarea adăugată să facă ordine acolo unde e harababură și să recomande un sistem de încredere. Ei cer intuiție, sfat și sprijin. Pretind – așa cum ne transmite o frază-cheie a ultimilor douăzeci și cinci de ani – o *soluție*. Dacă această soluție se întâmplă să vină împreună cu niște produse, bine.

Și oamenii au devenit servicii. Părinții noștri erau angajați. Se alăturau unor companii unde lucrau ani de zile și la sfârșit își primeau, eventual, „ceasul de aur”.

Ca o dovadă a ascensiunii serviciilor, recent, Hewlett-Packard a licitat pentru a cumpăra grupul de consultanță al celor de la PricewaterhouseCoopers, iar Hitachi a achiziționat divizia de consultanță *e-business* a celor de la Grant Thornton LLP. Producătorii de bunuri tradiționale devin furnizori de servicii cu divizii de producție.

În prezent, schimbăm locurile de muncă de șapte ori în timpul vieții. Revistele de afaceri ne spun că suntem „marcă unică”, „agenți liberi”, „servicii personalizate”. La început, aceste titluri par absurde.

Apoi nu mai sunt așa.

Nu mai suntem angajați; suntem servicii. În multe industrii, nu suntem decât o „agenție unică”. În urmă cu douăzeci și cinci de ani, un aspect important în evaluarea unei slujbe era valoarea beneficiilor angajatului. Astăzi, este mobilitatea acelor beneficii; le putem lua cu noi ușor la următorul loc de muncă?

Dar dacă, virtual, oricine și orice este un serviciu, ce le arătăm clienților pentru a ne vinde serviciile și pe noi? Dacă am vinde genți de piele, am putea să lăsăm clienții „să vadă cu ochii lor”. Atractiv? Bineînțeles. Durabil? Chiar indestructibil. Original? Pare a fi făcut de mâna omului.

Dar dacă vindem ceea ce vom face, adică serviciile noastre? Clienții noștri nu le pot vedea, iar a vedea înseamnă a crede, ceea ce duce către a cumpăra.

Cum facem să fie și vizibil ceea ce avem mai deosebit?

Aceasta este prima noastră provocare. Cea de-a doua este de a inspira încredere, iar arma noastră cea mai bună este marca. Oamenii au încredere că mărcile sunt eficiente. Mai important este totuși cel de-al doilea impact al acestora. Așa

Credința din ce în ce mai fermă că Google a devenit cel mai bun, mai rapid și mai exact motor de căutare din lume a fost sprijinită și de Walter Mossberg, reputatul editorialist pe probleme de IT de la *Wall Street Journal*, în articolul său din 1 martie 2000. Mooseberg a numit motorul Google „un far într-un ocean de confuzii”, „diabolic de rapid”, „direct, inteligent și onest”, fiind „pur și simplu cel mai bun motor de căutare pe care l-am folosit vreodată”. Și totuși, Yahoo! număra încă mai mulți utilizatori decât Google. În cele din urmă, Yahoo! a recunoscut superioritatea motorului Google și a achiziționat dreptul de a-l folosi ca motor propriu de căutare.

cum arată testele pentru produsul Extra Strength Rogaine, mărcile cunoscute îi fac pe oameni să creadă că produsele și serviciile de marcă sunt și de calitate, *chiar și atunci când nu sunt.*

Produsele de firmă creează satisfacție.

În testele de piață de dinaintea lansării produsului Rogaine, 40% dintre bărbații care-l folosiseră au susținut că duce la creșterea părului, chiar dacă ceea ce luau ei drept „Rogaine” era doar ulei și apă; ei reprezentau grupul de control în aceste teste. *Faptul că își imaginau că folosesc Rogaine i-a făcut să vadă cum le crește părul.*

Ani de zile, portalul și moroul de căutare Yahoo! a creat aceeași magie. Majoritatea oamenilor credeau că Yahoo! este amuzant pentru că așa suna. Și, deoarece vedeau numele de Yahoo! atât de des, presupuneau că este și bun; se părea că toată lumea îl folosește. Așa că foloseau Yahoo!, evitând alte motoare de căutare mai bune, precum Google.

În această eră a lucrurilor intangibile, primul principiu este: *Faceți-vă afacerea și punctele tari tangibile și vizibile.* Acele prezentări vizibile – marca și componentele dumneavoastră, inclusiv numele, ambalajul și prețul – atrag clienții și le măresc satisfacția.

George I-a întrecut întotdeauna pe Al



Am vrut să spunem tuturor cine va câștiga alegerile din 2000 cu șase luni înainte de vot, dar nu ne venea să dăm crezare datelor.

Fiecare sondaj demonstra că cel despre care presupuneam noi că are șanse nu avea nici o speranță. Milioane de americani spuneau că George W. Bush nu părea inteligent;

Will Ferrell de la *Saturday Night Live* a devenit faimos făcând glume pe tema asta. George W. Bush părea condamnat de fiecare aspect; în afară de unul.

În 1998, am testat o teorie cu privire la influența numelor cu ajutorul unui grup de subiecți, grup pe care îl foloseam pentru a descoperi interpretările posibile ale produsului propus și numele serviciului. Vroiam să vedem dacă numele candidaților influențează votul.

Am creat o listă cu optzeci și cinci de nume ale unor bărbați – nume pe care părea că le-am ales la întâmplare. Am cerut celor șaisprezece persoane să puncteze fiecare nume în funcție de putere și autoritate, apoi am comparat scorurile cu numele candidaților la alegerile prezidențiale din secolul XX. (Yes¹, Adlai² și Calvin³ erau printre cele optzeci și cinci de nume „întâmplătoare”)

Numele cel mai „puternic și autoritar” câștigase de fiecare dată.

Pe măsură ce alegerile din 2000 se apropiau, mi-am adus aminte de acea cercetare, în special de punctajul mare al lui George și de cel redus al lui Al – o diferență care sugera că Bush îl va întrece pe Gore.

Și așa s-a și întâmplat.

Testul nu este concludent, dar, cu siguranță, sugerează ceea ce oamenii de marketing văd adesea: numele schimbă modul în care clienții percep lucrurile și influențează decizia de cumpărare a acestora.

✓ *Munciți asiduu la numele dumneavoastră.*

1. „Da”, în limba engleză (n. red.).

2. Adlai E. Stevenson, vicepreședinte al SUA între anii 1893 și 1897 (n. trad.).

3. John Calvin Coolidge, președinte al SUA între anii 1923 și 1929 (n. trad.).

Ce se află într-un nume ? _____



Pe 13 aprilie 2001, într-o vineri, publicația virtuală internet.com anunța că își schimbă numele, pentru a reflecta mai bine activitatea sa ca publicație convențională și pentru a evita stigmatul pe care oamenii îl atașaseră de punct-com¹.

Luni, s-au deschis piețele. Până la sfârșitul zilei, stocul companiei crescuse cu 18%.

✓ *Numele sunt de aur.*

Principiul familiarității _____



Cumpărați un nou album al trupei preferate. Îl luați acasă, îl ascultați și vă simțiți dezamăgit: un singur cântec bun pe tot albumul.

Îl mai ascultați o dată. Hei, și celălalt cântec sună bine. Iar acum deja adorați melodia care doar vă plăcuse la început. Pe măsură ce trece timpul, numărul melodiilor care vă place crește. După ce l-ați ascultat de șase ori, CD-ul s-ar putea să devină preferatul dumneavoastră. Ce s-a întâmplat?

Familiaritatea naște atracție. Cu cât ascultăm mai mult ceva, cu atât ne place mai mult.

Cu cât vedem mai des pe cineva, cu atât avem tendința de a-l plăcea mai mult. R.F. Bornstein și încă doi psihologi

1. În anul 2000, bursa americană a înregistrat o scădere a tuturor acțiunilor firmelor care activau pe internet (companii denumite *dotcom-uri*, nume provenit de la adresele de internet prin intermediul cărora se desfășurau aceste afaceri, care se încheie cu „.com”) (n. trad.).

au demonstrat acest lucru într-un experiment din 1987. Cercetătorii au derulat rapid pe monitoare fotografii cu fețele mai multor persoane – atât de rapid, încât, la interviul ulterior, când le-au fost arătate pozele, niciunul dintre subiecți nu și-a adus aminte să fi văzut vreuna dintre fețe până atunci. Dar, cu cât o figură apărea mai des pe ecran, cu atât subiecții plăceau mai mult persoana respectivă când o întâlneau ulterior.

Familiaritatea duce la simpatie¹.

Să luăm un alt exemplu. Oricine, oriunde, poate cumpăra acțiuni la una dintre cele șapte Baby Bell, companii regionale de telefonie rezultate în urma dizolvării AT&T. Pentru a alege una din cele șapte, un potențial client ar putea citi volume întregi cu privire la Baby Bell, de la câștiguri pe acțiune la zeci de ani de comunicate de presă și știri.

Cu toate aceste informații la dispoziție și cu dorința presupusă de a investi în cea mai promițătoare companie Baby Bell, ce fac investitorii?

Aleg compania Baby Bell din regiune.

Investitorii nu au nici o informație din interior. Cei din Denver care investesc la compania locală Baby Bell, numită Qwest, nu știu mai multe decât investitorii Qwest din Dubrovnik.

Acești investitori nu se bazează pe informații. *Ei cumpără pe baza familiarității.* Investitorii din Denver văd numele Qwest în reclame, pe afișe, pe mașini, într-o mulțime

1. Acest studiu a apărut în R.F. Bornstein, D.R. Leone și D.J. Galley, „The Generalizability of Subliminal Mere Exposure Effects”, *Journal of Personality and Social Psychology*, nr. 53, 1987, pp. 1070-1079, și s-a făcut referire la el în Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology Persuasion*, Quill, New York, 1993 (n. a.).

de locuri. Când se decid să investească, cumpără acțiuni Qwest nu pentru că viitorul acesteia ar arăta mai bine, ci pentru că le este familiară. Au impresia că ar cunoaște compania Qwest, deși știu foarte puține despre ea. Această cunoaștere îi liniștește.

Cât valorează familiaritatea? Să ne gândim la studiul companiei LLC asupra performanțelor acțiunilor de la treizeci și două de companii cu cele mai familiare și mai bine văzute mărci.

Nimic în afara fabricii de bani nu poate face bani fără reclamă.

Thomas Macaulay

În acea decadă, cele treizeci de companii care alcătuiau Media Industrială Dow Jones generau o rată de câștig de 309% pentru cei care investeau în acțiunile lor, iar cele 500 de companii ale indicelui Standard & Poors produceau 308%. Și care era creșterea pentru cele 32 cele mai familiare mărci? 402%.

Marca dezvoltă familiaritatea și afacerile.

✓ *Faceți-vă cunoscut.*

Să vă cunoască înseamnă să vă iubească



Toată lumea știți că „familiaritatea duce la dispreț”. În afaceri, duce la respect.

Ca dovadă, priviți cât de strânsă este relația dintre „cunoaștere” și „respect” pentru aceste companii foarte cunoscute, măsurată de Landor Associates:

Levi's: 58%-63%

General Motors: 65%-60%

Pepsi: 67%-61%

Veți afla corelații similare și în cazul unor companii mult mai mici, pentru un motiv pe care îl puteți găsi printre experiențele dumneavoastră. Aveți de ales între două spălătorii, de exemplu: una de care ați auzit și una de care nu ați auzit.

– Am auzit de ei, înseamnă că sunt buni, vă spune vocea interioară. O alegeți pe cea de care ați auzit și vă feriți de cea pe care nu o știți.

Faceți-vă cunoscut. Alegeți un nume memorabil și afișați-l atât de proeminent – precum etichetele de la bagaje sau de la servietă –, încât oamenii să îl vadă de la trei metri.

Să vă cunoască înseamnă să vă prefere.

✓ *Faceți-vă cunoscut numele cât mai repede.*

Ce vă spun Fidelity și Vanguard



În 1999, Janus, Fidelity și Vanguard reprezentau trei dintre cele mai mari cinci fonduri mutuale americane.

Într-un sondaj realizat în SUA, americanii au clasat aceste companii pe primele trei locuri într-un top al performanței.

Dar numai Janus era ceea ce părea a fi. Familia de fonduri de investiții administrate de Janus se situa pe prima poziție între primele cincizeci și patru de familii de fonduri existente. Fidelity și Vanguard erau cu multe puncte în urmă: pe locul 35, respectiv 37.

Între timp, o micuță familie de fonduri, numită BlackRock, a surprins pe toată lumea în 1999, trecând pe locul 8.

Vânzările sale nete totalizau însă doar 5 milioane de dolari – comparativ cu 36 miliarde dolari pentru Janos și 14 miliarde fiecare pentru Fidelity și Vanguard. BlackRock a câștigat mult, dar, cu toate acestea, a pierdut.

Dacă clienții au auzit de dumneavoastră, trebuie să fiți bun. Dacă au auzit multe despre dumneavoastră, trebuie să fiți foarte bun, chiar dacă nu sunteți.

✓ *Țineți minte exemplul BlackRock: familiaritatea întrece performanța.*

Familiaritatea și noua regulă 80/20



Cei cinci giganți – Janus, Fidelity, Vanguard, Pimco și Alliance – includ în prezent aproximativ 1% dintre familiile de fond americane și captează 85% din traseul banilor în SUA.

Cărțile de afaceri menționează deseori regula 80/20, care spune că 20% din eforturile dumneavoastră vor produce 80% din recompense, 20% dintre agenții de vânzări fac 80% din totalul contractelor și, în varianta cu pescari, 20% dintre pescari prind 80% din pești.

Dar aceste cinci mari companii dețin de aproape 500 de ori mai multe active decât fondul mediu al competitorilor – sugerând faptul că impactul mărcii poate fi excepția dramatică și explozivă a regulii 80/20.

Mărcile nu ajută companiile să își depășească competitorii; le ajută să îi zdrobească.

✓ *Țineți minte regula 85/1: marca îți zdrobește competiția.*

Cum să vă înțelegeți marca : „mâncare pentru bebeluși adulți” și „limonadă sărată”



Gerber a încercat să scoată pe piață mâncare pentru adulți și a eșuat.

Frito-Lay a încercat cu limonadă și a dat greș.

American Express încearcă să presteze servicii ieftine de brokeraj și nu reușește.

Toate aceste trei companii se lovesc de obstacole pe care se poate să le întâlniți și dumneavoastră : propriile mărci.

Gerber înseamnă mâncare pentru bebeluși. „Mâncare pentru bebeluși adulți” sună îngrozitor.

Frito-Lay înseamnă snack-uri sărate. „Limonadă sărată” sună dezgustător.

American Express este un club de prestigiu. O „reducere prestigioasă” sună ca un oximoron.

Niciuna dintre aceste companii nu a putut ieși în afara mărcii și nici dumneavoastră nu puteți – nici măcar Empower.

Empower este sinonimul pentru o companie regională de succes de recrutare de personal. În 1998, directorii lui Empower, ca și mulți alți directori americani, au realizat că serviciul de consultanță este extrem de profitabil. Nu l-au putut ignora pe Subiectul A din această propoziție, Arthur Andersen. Andersen schimbase compania de servicii financiare într-o afacere mult mai profitabilă de contabilitate și consultanță, înainte de a o separa în două firme distincte – în primul rând deoarece consultanții nu mai doreau să-și împartă veniturile substanțiale cu contabilii.

(O mutare inteligentă și, după cum avea să demonstreze istoria, norocoasă.)

Sute de americani l-au imitat pe Arthur Andersen și au adăugat consultanța la serviciile lor. În 1999, chiar și Microsoft avea un departament de consultanță, specializat pe tehnologia informației, integrarea sistemelor, implementarea internetului și a intranetului.

Directorii de la Empower au remarcat o oportunitate majoră în nevoia clienților de a primi sfaturi la problemele legate de resursele umane, cum ar fi recrutarea, completarea de personal, angajarea și pregătirea acestuia. Dar întrebarea directorilor de la Empower nu ar fi trebuit să fie „Vor clienții Empower acest sfat?”. Bineînțeles că da, la fel cum își doreau mâncare pentru adulți, limonadă și reduceri. Empower ar fi trebuit să se întrebe „Ar cumpăra clienții Empower aceste servicii de la noi? Companiile ar cumpăra consultanță în resurse umane de la o companie de recrutare de personal?”.

Majoritatea nu ar fi făcut-o. Motivul nu era că celor de la Empower le-ar fi lipsit talentul, experiența sau calitățile.

Empower nu avea o marcă.

Companiile de recrutare de personal au o reputație: ei sunt organizatori. Cele mai bune vă pot asigura că, săptămâna viitoare, șazece de persoane bine pregătite vor fi la dumneavoastră la ușă pentru a presta diverse activități pe o perioadă limitată de timp. Companiile de recrutare de personal nu sunt gestionari ai problemelor: indivizi bine educați și foarte specializați care pot percepe situația în ansamblu și pot rezolva o problemă majoră. Acestea văd imaginea la scară redusă și pot rezolva o mulțime de mici dificultăți.

Organizatorii nu sunt gestionari ai problemelor. Ceea ce înseamnă că o companie de recrutare de personal nu poate fi o companie de consultanță, așa cum nici Fritos nu poate face limonadă.

Empower a încercat să depășească limitele numelui său, dar, precum Gerber, Frito-Lay, American Express și alții, era condamnată să eșueze.

Și marca dumneavoastră are limite.

Dacă doriți să oferiți servicii în afara mărcii, stabiliți un departament separat, cu un alt nume, sau puneți bazele unei noi afaceri. (Dacă puneți două afaceri sub același acoperiș, puteți deteriora ambele mărci.)

Ca alternativă, aliați-vă cu o companie care și-a făcut deja intrarea pe acea piață (de exemplu, Empower s-ar fi putut alia cu o companie de consultanță căreia îi lipsea consultanța în resurse umane). Oferiți-i acelei companii angajamente comune, contacte cu clienții dumneavoastră cheie și alte stimulente.

Orice ați face, recunoașteți că o parte din puterea unei mărci vine din concentrarea acesteia pe o piață îngustă, dar valoroasă. Prin încercarea de a extinde marca pierdeți această putere, și s-ar putea chiar să o distrugeți în întregime, cu toate avantajele pe care vi le oferă.

✓ *Asigurați-vă înainte de a păși în afara mărcii.*

Limitele fiecărei mărci



Imaginați-vă că faceți un documentar despre Ziua Z.

Dați un anunț în *Variety* că doriți să angajați un scenarist pentru film.

În ziua următoare apariției anunțului, primiți două răspunsuri, fiecare cu scrisoarea de intenție și CV-ul scriitorului.

Primul CV: autorul premiat al unor broșuri, reclame, comunicate de presă, filme industriale și comerciale, documentare și articole.

Al doilea CV: scriitor profesionist de documentare, producător specializat în istoria militară modernă americană și europeană.

Pe cine ați angaja?

Întrebarea a doua, probabil la fel de importantă: dacă aveți nevoie de un comunicat de presă pentru documentarul dumneavoastră despre Ziua Z, l-ați angaja pe primul candidat? Sau ați aștepta un candidat mai potrivit?

Ați aștepta. Chiar dacă primul dumneavoastră candidat poate scrie comunicate de presă excelente, ați presupune că nu poate. Se întinsese la prea multe, făcea prea multe. Întotdeauna credem că specialiștii sunt mai buni decât generaliștii. Un expert în toate este maestru în nimic.

Demult, oamenii credeau în generaliști. În 1560, de exemplu, erau convinși că Erasmus știe totul. În 1500, o persoană *putea* ști totul; putea citi fiecare carte din cea mai mare bibliotecă din lume prin lecturarea unui volum pe săptămână, timp de patru ani. Oamenii nu cred, de exemplu, că aceeași persoană poate să scrie zeci de hituri, să fie gazdă la „The Tonight Show”, să joace în drame și în comedii, să scrie comedii spumoase, să cânte la pian și să scrie eseuri inteligente despre etică.

Pe scurt, nu mai credem că Steve Allen¹ există.

Era informației și complexitatea din ce în ce mai mare a vieții a ucis omul Renașterii, pe Steve Allen, pe maestrul

1. Stephen Valentine Patrick William Allen (1921-2000), muzician, comic, scriitor american, inventatorul conceptului de *spectacol de televiziune* (n. trad.).

multiplelor îndeletniciri. Astăzi, oamenii cred că nici o persoană sau firmă nu poate excela în multe activități și că doar specialiștii pot excela într-una singură.

Ca să fiți văzut ca un profesionist, o calitate pe care o caută fiecare client, trebuie să vă delimitați specializarea.

- ✓ *Cunoașteți-vă limitele, în special pe cele pe care le impune marca dumneavoastră.*

O mie de cuvinte ?



În anii '80, circula un exercițiu deosebit în firmele americane. Li se cerea angajaților să studieze zeci de simboluri ale unor companii renumite și apoi să asocieze o companie cu un simbol.

Puține persoane au putut identifica măcar 25% dintre simboluri. De fapt, nu mulți au putut face o asociere corectă. Simbolurile, reprezentate de diferite tipuri de pătrate, cercuri și triunghiuri vroiau să pară sofisticate și moderne, dar păreau fără sens și de nerecunoscut.

Pentru a rușina și mai mult companiile și pe creatorii simbolurilor, autorul exercițiului a inclus câteva selecții din comunicatele de presă ale unor companii. Un comunicat tipic anunța că noul simbol sub formă de triunghi al firmei Heroic International sugera energie și dinamism. Deoarece triunghiul reprezintă litera grecească delta, simbolul evoluției în științe, le sugerează oamenilor, chiar și celor fără cunoștințe în matematică și fizică, schimbarea.

Ce au văzut însă oamenii în aceste triunghiuri? Au descifrat triangluri, semne de circulație sau piramide liniate. Altora le-a sugerat Egiptul, vârfuri de munte și pălării de căpitan. Nimeni – absolut nimeni – nu a văzut *schimbarea*.

În crearea simbolurilor dumneavoastră – cuvinte sau imagini – trebuie să recunoașteți prima regulă a comunicării: nu este ceea ce spuneți; este ceea ce aud oamenii. Nu este ceea ce comunicați; este ceea ce ajunge să fie comunicat.

Dacă este nevoie să explicați ce înseamnă simbolul dumneavoastră, atunci acesta nu comunică.

Simbolurile trebuie să vă reunească specificul și calitățile. Dacă doriți să fiți considerat inovator, nu puteți adapta un simbol folosit și de alte companii inovatoare. Dacă oamenii cred că sunteți doar o altă companie mică, simbolurile dumneavoastră – cuvinte și imagini – trebuie să atace această percepție imediat.

Dar, indiferent ce ați spune, spuneți *ceva*. Sugerați un cuvânt, orice cuvânt. Deoarece mesajele îi copleșesc pe oamenii care au din ce în ce mai puțin timp pentru a le procesa, simbolurile care vor comunica cel mai bine vor vinde cel mai bine.

✓ *Transmiteți cât mai mult. Folosiți imagini.*

Înțelegerea simbolurilor



– Nu-mi crea un simplu simbol pentru compania noastră, insistă directorul unui serviciu profesional. Nu suntem o băutură răcoritoare. Avem o istorie. Să o spunem.

Directorul înțelege greșit. Sigur că noi spunem poveștile folosind cuvinte, dar și cuvintele sunt simboluri. Când spunem „albastru”, cuvântul „albastru” nu înseamnă doar o culoare. Abia dacă simbolizează acest lucru. Atunci când scrieți „albastru”, acel cuvânt scris nu va fi o culoare, ci doar un simbol scris pentru cuvântul rostit.

Astfel spus, cuvintele scrise sunt doar simboluri ale simbolurilor.

La fel de important e faptul că numeroase imagini sunt mult mai grăitoare decât cuvintele. Reacționăm mai puternic atunci când vedem steagul Americii, decât o facem când citim „steagul Americii”. Steagul naziștilor provoacă mult mai multă mânie decât cuvântul „nazist”, așa cum și steagul Confederației continuă să provoace o controversă mai aprinsă decât cuvântul „Dixie”¹. Și putem cu siguranță presupune că s-ar vinde mult mai puține cupe Dixie, dacă acestea ar fi ștanțate cu un mic steag al Confederației.

Imaginile sunt mai de impact decât cuvintele.

Trebuie să vă spuneți povestea folosind simboluri; nu aveți altă modalitate. Și pentru că simbolurile vizuale sunt mai vibrante și mai reale, imaginile sunt cea mai simplă, mai rapidă și mai memorabilă cale de a comunica.

Un simbol poate reda o mie de cuvinte. În era saturată de comunicare pe care o trăim, aceasta spune mai mult decât ar spune vreodată cuvintele.

✓ *În prezent, simbolurile vorbesc mai tare decât cuvintele.*

Înțelegerea simbolurilor : _____

Pirații din 1965



În 1964, echipa de fotbal Pirații Neah-Kah-Nie a jucat îngrozitor. Prezicând ultimul meci al Piraților împotriva la fel de necâștigătoarei Banks Braves, ziarul *Oregonian* din Portland a numit competiția Futility Bowl². (Neah-Kah-Nie a pierdut cu un scor la fel de predictibil: 7-0)

După doar nouă luni, majoritatea jucătorilor din echipa Piraților s-au reîntors pentru sezonul din 1965.

-
1. Cuvânt care desemnează statele din sud ale SUA (n. trad.).
 2. În engl., „Cupa superficialității” (n. trad.).

Dar Pirații din 1965 se schimbaseră foarte puțin față de cei din anul anterior. Un fan ar fi putut observa totuși vreo două schimbări minore, câte una pe fiecare parte laterală a căștilor. În partea dreaptă, deasupra urechii erau niște stelute de mărimea unor monede de 25 de cenți, fiecare simbolizând o tactică defensivă proprie fiecărui jucător.

Deasupra celeilalte urechi, un simbol mai vioi: craniul și cele două oase încrucișate – simbolul pirateriei.

Pirații au dominat terenul în acel septembrie. Până la sfârșitul anului, echipa a stabilit recorduri pentru apărare – recuperări și interceptii de mingi – și nu a dat prilejul adversarilor să marcheze de mai mult de două ori într-un meci. La numai un an după 1-8, sezonul Futility Bowl, Pirații au câștigat șapte meciuri și au pierdut doar două.

De la 1-8 la 7-1, de la Futility Bowl la locul 11 în ierarhia statului – era vorba de jucători? Erau tot liceenii care jucaseră și cu un an înainte, acum juniori. Dar ceva se schimbase totuși.

Era vorba despre simboluri. Pirații jucau precum pirații pentru că arătau ca ei. Jucau mai puternic pentru că simbolurile le comunicau: „Ești un Pirat. Joacă la fel ca un pirat.” Stelele roșii erau ca niște săbii de luptă și îi inspirau pe pirați să le câștige.

Simbolurile și imaginile schimbă atitudinile. Cercetătorii au descoperit, spre sfârșitul anilor '90, că oamenii chiar sunt convinși că persoanele rele se îmbracă în negru. Arbitrii profesioniști de fotbal penalizează echipele îmbrăcate în negru mai des decât pe celelalte, și mult mai des decât penalizaseră aceeași echipă când era îmbrăcată în culori vii.

Union Jack, steagul Confederației, hainele de camuflaj, „degetul” – ca simboluri – inspiră și calmează, provoacă și evocă. Oricât de simple sunt – și, în mare parte, *pentru că* sunt atât de simple într-o eră complicată –, simbolurile

funcționează. Ele pot încuraja, inspira și schimba persoanele care le folosesc.

Așa cum s-a întâmplat cu Pirații în 1965.

✓ *Simbolurile vorbesc și impresionează.*

Lecții de la Lowe's



Magazinele Lowe's funcționează, dar numele lor, nu.

În urmă cu treizeci de ani, denumirea de Lowe's pentru un lanț de magazine cu produse pentru casă ar fi funcționat. Numele contau mai puțin când erau mai puține companii, iar competiția mai puțin acerbă. Dacă dumneavoastră dețineți singurul magazin de acest fel din oraș, îi puteți spune Petunia, Peter sau Penelope. Abia dacă are importanță. Sunteți magazinul cu produse pentru casă.

Chiar și atunci când apare competiția, numele încă nu este un punct critic. Clienții pot cumpăra o șurubelniță Phillips de la Acme sau de la Superior. Cu mai puține oportunități, clienții pot afla destule despre fiecare pentru a putea alege.

Oportunitățile din ziua de azi s-au tot multiplicat. Clienții pot alege între șapte Premier, cinci Superior și multe altele. Nu pot face alegeri corecte.

În prezent, Lowe's are probleme cu investitorii. Cu o asemenea proliferare de nume, investitorii aud de Lowe's și se gândesc la cinematografele Loew's, într-o perioadă în care acestea, inclusiv Loew's, se închid peste tot, drept rezultat al febrei construcțiilor din anii '90.

Deoarece creierul nostru înregistrează laolaltă lucrurile care par similare, confundăm produsele și serviciile care au un nume asemănător. Fanii artei confundă de multe ori Monet cu Manet, de exemplu. Studenții la literatură aud titlul „Odă la o urnă grecească” și știu imediat că autorul este Yeats sau Keats – „dar care?”, se întreabă ei.

Ani de zile, clienții agențiilor de publicitate au confundat Benton & Bowles cu BBDO, tot așa cum, recent, clienții au sunat la Martin Williams după ce au văzut un produs al The Martin Agency pe care l-au admirat.

Ce se găsește într-un nume? De prea multe ori, confuzie.

Într-o eră a alegerilor în masă, cum vă creșteți șansele de a fi preferat? Trebuie să fiți observat imediat – prin nume.

✓ *Nu zăpăciți oamenii. Alegeți un nume ce nu poate fi confundat.*

Plasați-vă mesajul la început



Conduceți o companie de recrutare și furnizare de personal care lucrează cu corporații pe doar cinci sectoare industriale (o strategie bună: oamenii preferă specialiștii în locul generaliştilor). Deși majoritatea firmelor de furnizare de personal sunt mici, la nivel local, a dumneavoastră onorează des comenzi din afara Americii de Nord.

Date fiind cele două caracteristici deosebite – specializarea pe cinci industrii și experiența internațională –, trebuie să evitați să alegeți un nume obișnuit care caracterizează industria (precum FirstStaff, ExecSearch, ProStaff sau alte clone ale acestora). În schimb, numele dumneavoastră trebuie să exprime faptul că sunteți „specializați și internaționali”.

Gândiți-vă, de exemplu, să folosiți un cuvânt din afara limbii engleze, pentru *specializat*. Italienii vă oferă unul: *specialista*.

Apoi, pentru a îndepărta orice ambiguitate, adăugați ceva descriptiv noului nume. Pe cărțile de vizită, afișe, broșuri și reclame, noua dumneavoastră semnătură va fi: „Specialista. Specializați în recrutare internațională”.

Doar din acest nume, clienții vor presupune că sunteți mult mai experimentat și mai capabil decât o firmă locală. Prin listarea ostentativă a celor cinci specializări, clienții vor vedea că sunteți specializați în industria lor, ceea ce este întotdeauna de dorit.

(Un prim principiu în afaceri și în marketing: fiecare crede că industria sa este unică. Trebuie să abordați fiecare client cu acest lucru în minte.)

Noul dumneavoastră nume reunește și amintește constant oamenilor ceea ce vă face deosebit și remarcabil. Gândiți-vă la aceste nume bune (deși nu neapărat și niște afaceri bune):

Timbre.com. Evident, este un loc – foarte posibil însuși locul – de unde se cumpără timbre on-line.

PersoanaReală. Grozav: este serviciul care îi dă cumva site-ului dumneavoastră o voce umană. Ați face bine să vă gândiți la ea.

Forța inteligentă. Seminarii pentru angajații în domeniul electronicii, în special pentru agenții de vânzări.

Aceste nume dezvăluie rapid distincția între diferitele servicii. Au introdus mesajul companiei în numele acestora.

Plasarea mesajului în nume vă va îmbunătăți marketingul și va simplifica vânzările. În această era a milioanelor de alegeri, un nume care dezvăluie imediat caracteristicile va ajunge pe mai multe liste de preferințe și la mai multe prezentări. Chiar mai mult, oamenii își vor aduce aminte și îi vor ști că au un motiv bun să vă aleagă.

✓ Puneți mesajul la început.

Istețimea lui Kinko



Ați dori o mâncare italienească bună. Ce restaurant ați alege: „Italian Cuisine” sau „Giuseppi's”?

„Giuseppi's”. Asociem numele generale sau obișnuite precum „Italian Cuisine” cu serviciile slabe.

Asocierea pare evidentă. Atunci, de ce milioane de firme aleg nume anoste precum Fast Printing¹, Consulting Associates² sau, mai la îndemână, Law Offices³?

Kinko⁴ nu și-a zdrobit concurența din domeniul tipografiilor numai cu serviciile de calitate superioară. A înlăturat-o cu un nume pe care toată lumea și-l aduce aminte – un nume unic care sună ca anti-

Coasta de nord a Oregonului este locul afacerilor cu cele mai generale nume. Deasupra unui magazin de cadouri din micul Garibaldi, orașel cu o populație de 375 de locuitori, există o firmă pe care scrie „Lucruri și chestii”.

-trend și îi face pe clienți să creadă că Kinko este unic.

Numele acesta nu denumeste ceea ce face. *El se inse-rează singur în mințile oamenilor.* Aud numele o dată și și-l aduc aminte după o săptămână, în timp ce competitorii lui Kinko trebuie să își spună numele de zeci de ori pentru a fi ținute minte.

De asemenea, sugerează și o atitudine – o perioadă în care oamenii ar putea retrăi anii mult mai liberi pe care i-au iubit. Numele competitorilor lui Kinko, precum Copies to Go, prin contrast, le promit clienților că nu vor

1. Tipărire rapidă (n. trad.).

2. Asociația consultanților (n. trad.).

3. Birouri de avocatură (n. trad.).

4. Lanț american de magazine care oferă servicii de tipărire, copiere și legare (n. trad.).

experimenta nimic. Numai denumirea îi dă lui Kinko un avantaj competițional.

Numele lui Kinko inițiază marketingul centrelor sale. Deosebește magazinele, le dă clienților un sentiment pozitiv și transmite mesaje care reduc din povara agenților de vânzări și a celor de la marketing.

✓ *Pentru a părea special, prezentați-vă ca atare.*

De ce se luptă din greu centrele de copiere



Un trainer al unei corporații se oprește la RapiPrinting în centrul orașului Pittsburgh și face douăsprezece copii dintr-o prezentare pe care urma să o țină.

O lună mai târziu, în noaptea de dinaintea prezentării, își dă seama că mai are nevoie de patruzeci de copii. Își aduce aminte de cele douăsprezece copii pe care le-a făcut și îi vine în minte InstyPrints. Îi sună pe cei de la InstyPrints pentru a i se confirma că au deschis, apoi se urcă în mașină și reface ruta de acum o lună, către RapiPrinting. Este închis.

InstyPrints, RapiPrinting, SpeedyPrint – cine știe care este diferența, cine le poate deosebi?

Această poveste are loc chiar acum; oamenii confundă companiile cu nume similare. Își roagă prietenii ale căror firme au nevoie de consultanță tehnică să sune la IMI, când de fapt vor să spună EDS. Își duc mașina accidentată la Collision Center vrând să ajungă la Collision Company, care le-a fost recomandată de prieteni.

Pepsi cunoaște foarte bine această problemă. Un procent imens de persoane, atunci când văd reclama la Pepsi, se gândesc că este pentru Coca-Cola. Se întâmplă și invers, dar mult mai rar.

Și merg spre RapiPrinting gândindu-se la InstyPrints.

Atunci când alegeți un nume comun – și, deci, ușor de confundat – pentru compania dumneavoastră, le faceți reclamă competitorilor și irosiți încă o șansă de a vă face cunoscut.

✓ *Evitați numele comune.*

Sir Isaac Newton, om



Ciudat acest titlu.

Evident, Newton era un om. De ce aceste cuvinte care nu sunt necesare?

Newton nu are nevoie de ele, așa cum nici eBay nu are nevoie să își adauge lângă nume „servicii de licitație on-line”. Este pur și simplu eBay. Așa cum sunt și Amazon, Fallon¹ și Russell Reynolds². Acei rebeli de pe Sandhill Road³ ar putea fi înregistrați legal ca Benchmark Venture Capital, dar toată lumea îi știe drept Benchmark⁴.

Numele ar trebui să vă numească, nu să vă descrie. Dacă adăugați o descriere, toată lumea o va îndepărta – așa cum au tăiat *Bank* de la Wells Fargo, *Television* de la CNN și *Restaurant* de la Patina și Charlie Trotter's.

Dați un nume afacerii, apoi opriți-vă. Orice informație adăugată va încetini comunicarea, va slăbi eficiența logoului și îi va opri pe oameni să își aducă aminte de numele dumneavoastră.

✓ *Este un nume, nu o descriere.*

1. Agenție de publicitate americană (n. trad.).
2. Firmă de recrutare pentru poziții de top în organizații (n. trad.).
3. Stradă din Silicon Valley, California, vestită pentru numărul mare de sedii ale firmelor de investiții de risc (n. trad.).
4. Fond american de investiții de risc (n. trad.).

Omaha Surfing și „Avionul Jefferson”



Paul Alexander a intitulat biografia Sylviei Plath, scrisă în 1991, *Rough Magic*. Titlul i-a oprit pe cititori din drumurile lor printre rafturile librăriilor. „Cum se poate ca magia să fie brută?”, se întrebau clienții și cumpărau cartea ca să găsească răspunsul.

Ce ar fi fost dacă *Selling the Invisible* (*Vânzarea invizibilului*) s-ar fi numit *Servicii de marketing astăzi*? Ar însemna să stăm la o masă cu cartea și să implorăm clienții pentru bani. Dar *Selling the Invisible*? „Cum se poate vinde ceva ce nimeni nu vede?”, se întrebau oamenii și cumpărau cartea ca să afle răspunsul.

Contradicțiile sunt captivante. Oamenii se simt stimulați să descurce aceste puzzle-uri, să ajungă la final și să înlăture stare de disconfort și nesiguranță.

Gândiți-vă la berea Irish Red¹. Această contradicție este subtilă, dar eficace. Oamenii asociază Irlanda cu verdele. Roșul este opusul verdelui – de fapt, chiar sunt culori complementare. Contradicția dintre Irlanda și roșu atrage atenția. Ținem minte Irish Red.

Școala de Alpinism deține o stâncă artificială înaltă de douăzeci de metri, folosită pentru cățărări. Dar numele plictisitor face ca școala să pară una obișnuită și nu reușește să sugereze atuul său specific: acea rocă imensă.

Pentru a scoate în evidență această distincție, școala ar trebui să ia în considerare un nume contradictoriu, precum Micul Everest. Acest nume ar părea amuzant începătorilor

1. Roșu irlandez (n. trad.).

și cățăărătorilor mai puțin experimentați, un grup larg pe care școala trebuie să îl atragă.

Gândiți-vă la contradicțiile întâlnite. V-au oprit, v-au atras atenția și nu le-ați uitat.

Avionul Jefferson, de exemplu. Există un monument și un memorial Jefferson; dar un avion? Acest nume a fost și mai provocator la vremea lui, deoarece numele formațiilor rock lansate înainte de Buffalo Springfield și Jefferson Airplane („Avionul Jefferson”) foloseau pluralul, precum Beatles, Supremes și Crickets. Un nume la singular pentru un grup de persoane era o uimitoare – și deci eficientă – contradicție.

În 2001, cei care făceau promovarea volumului *Amanda's Wedding* au înțeles pe deplin forța contradicțiilor.

Pe afișul lor scria: „Sunteți invitați calduros la un fiasco”.

Război și pace? În același timp? Nu ar trebui să citim *Război și apoi Pace*? Dar ce ar fi fost dacă Tolstoi ar fi dat cărții sale acest titlu mult mai convențional, necontradictoriu?

Contradicțiile sunt ciudate, iar ciudățeniile funcționează. Numele stranii se imprimă în memorie, inclusiv în cea a clienților noștri.

✓ *Pentru a găsi un nume memorabil, încercați să vă contraziceți.*

Clienții iubesc lucrurile stranii



Nordul Tropical este un nume potrivit pentru un salon de bronzare artificială din Frostbite Falls¹, dar mai mulți clienți remarcă și rețin Roșia Tundră Fierbinte.

De ce?

1. Oraș imaginar popularizat de diverse seriale de desene animate, plasat într-unul dintre statele nordice ale SUA, Minnesota (n. trad.).

Până la urmă, fiecare nume duce la aceeași idee. Cu patru silabe fiecare, treisprezece, respectiv douăsprezece litere, niciunul dintre nume nu este prea lung.

Roșia Tundră Fierbinte funcționează mai bine, parțial pentru că americanii rareori folosesc cuvântul „tundră”, dar au totuși amintiri destul de vagi de la orele de geografie pentru a simți contradicția dintre „tundră”, care se află în regiunile cu climat arctic, și „roșu fierbinte”.

Prin alăturare, „roșu fierbinte” este mai puternic decât „tropical”. Acel adjectiv are un element vizual – roșul – și un element palpabil – fierbinte la atingere – care îi lipsesc lui „tropical”. Cu cât un cuvânt atinge mai multe simțuri ale oamenilor, cu atât este mai ușor de reținut.

Găsiți un nume neobișnuit. Denumirile mai puțin banale ies din anonimat și curând vor face numele dumneavoastră cunoscut oamenilor.

✓ *Numele neobișnuite vă fac să fiți ușor de remarcat.*

Blue Martini, Loudcloud și alte chestii ciudate



Atât timp cât există câteva cuvinte care au multă valoare în comerț, nu este totul pierdut.

Blue Martini a intrat pe piața bursieră în vara lui 2000 și a ieșit cu o valoare de 12 dolari pe acțiune – o altă lovitură pentru președintele Monte Zweben.

Marc Andreessen, fondatorul Netscape, a obținut atenția a milioane de oameni când a anunțat apariția Loudcloud¹.

1. Companie fondată pe 9 septembrie 1999, cu sediul în Sunnyvale, California, care, ulterior, și-a schimbat denumirea în Opsware, Inc. (n. trad.).

Yahoo! continuă să uimească experții prin supremația asupra internetului și a motoarelor de căutare și cu valoarea ridicată a acțiunilor sale.

Precum alte câteva mai vechi, aceste companii au descoperit puterea neobișnuitului – a celor precum Blue Martini, Loudcloud și Yahoo!.

Federal Express și-a dat seama de această putere când au conceput sloganul „Când sigur precis trebuie să fie acolo mâine dimineață”. Nu se mai auzise de o redundanță precum „sigur precis” într-un slogan, care, prin definiție, este succint. Acest element neobișnuit a făcut ca sintagma să se impună, iar serviciul să se dezvolte.

Fondatorii companiei Toys „R” Us¹ au devenit conștienți de acest impact atunci când au ales, în mod deliberat, un nume ciudat, executat în mod voit astfel. O literă pusă invers? Ce era asta?

Ciudățeniile funcționează.

Dacă toată lumea se simte confortabil cu numele dumneavoastră, probabil că este prea familiar și probabil că nu va funcționa. Mai căutați.

✓ *Prezentați-vă într-un mod straniu.*

Cum să gândiți ciudat



Peste două sute de firme din Minneapolis – St. Paul sunt numite Summit², Pinnacle³ sau Alpine⁴ (nu pot ghici și, probabil, nu pot număra câte firme din Denver, o zonă în care chiar există munți, folosesc unul dintre cele trei nume).

1. În limba română, „jucăriile suntem noi” (n. trad.).
2. În limba română, „vârf” (n. trad.).
3. În limba română, „pisc” (n. trad.).
4. În limba română, „alpin” (n. trad.).

Niciuna dintre cele două sute de companii nu se bucură de un succes fulminant și fiecare dintre ele are probleme. Numele lor nu va rezona acolo unde ar trebui: în mintea oamenilor.

Dacă aceste firme insistă să facă asocierea cu vârfurile munților, ar trebui să se gândească la numele 8 000 Metri sau, ca să stârnească zâmbetele fanilor muzicii pop, alegând Eight Miles High¹.

Dacă vreți să folosiți metafore familiare pentru a vă denumi firma, găsiți o modalitate neobișnuită pentru a o exprima. În cazul Alpine, luați acea metaforă montană și trageți de ea – așa cum au făcut inventatorii unui extraordinar motor de căutare. După ce au petrecut mai multe zile uitându-se la posibile nume puse pe un panou în birourile din Palo Alto, cineva, din întâmplare, a găsit o alternativă neobișnuită.

De ce nu Alta Vista, latinescul pentru „vedere de la înălțime”? O expresie comună devine acum memorabilă și demonstrează principiul-cheie în alegerea numelui: priviți dincolo de ceea ce este evident.

Atunci când vă doriți un nume, nu vă opriți la primul cuvânt sau la prima frază care vă sintetizează mesajul. Primele asocieri sunt prea comune. Mergeți mai departe în memoriile, experiențele și asocierile dumneavoastră.

Ce asociați cu munții? Este Base Camp un nume mai bun decât Summit? Dar Timberline, Crampon, Himalaya sau Sharpa?

Mergeți mai aproape de primele trei asocieri. Dacă deschideți un serviciu de catering cu mâncare grecească, nu vă opriți la Atena, Parthenon sau Insulele Grecești.

1: *Opt mile înălțime*, melodie a formației The Byrds (n. trad.).

Faceți asocieri cu fiecare dintre aceste cuvinte. Noua dumneavoastră listă va include acum Zorba, Corint, Micene, Delfi, Platon, Aristotel, Socrate, Peloponez. Până la urmă, cel puțin un nume puternic va ieși la iveală – unul care implică nu doar Grecia, ci și alte calități pe care vreți să le exprimați, precum înțelepciunea, prietenia sau petrecerile, de exemplu.

Cele mai memorabile nume există; trebuie doar să căutați pentru a le găsi.

Numele Alta Vista a apărut accidental. Cineva scrisese „Palo Alto” și „Vista” pe o tablă. Apoi altcineva ștersese „Palo”. O a treia persoană a exclamat „Hei, dar Alta Vista n-ar putea fi un nume bun?”. O a patra persoană a transcris corect în latină numele, Alta Vista.

Deși mult mai memorabil decât Summit, numele Alta Vista suferă, întrucât e prea ezoteric pentru piață. Deloc surprinzător, Alta Vista depășește Yahoo! doar pe un anumit segment al pieței: căutările bibliotecarilor, persoane bine educate și erudite, care înțeleg probabil ce înseamnă cuvintele Alta Vista.

✓ *Pentru a găsi un nume neobișnuit, luați primul set de nume și asociați-le liber.*

Frapați-vă și dumneavoastră clienții



Un antreprenor a deschis de curând un club de creație și a fost încântat de numele acestuia: *Viteză*. Dar, chiar dacă numele este scurt și nu foarte des folosit, valorează puțin, în special pentru că nu se imprimă bine. Nu ținem minte „Viteză”.

De ce?

Deoarece cuvântul „viteză” nu are miros, sunet, gust, sentiment sau imagine. Nu putem *simți* viteza. Acest cuvânt exprimă mult mai puțin decât sinonimul său mai comun „iuteală”.

„Zbârrr!” merge mai bine. Este distinct, ușor comic e un sunet răcoros care vă trece prin creier precum vântul; îl auziți.

Zbârrr este senzorial.

Red Hot Chilli Peppers. Multe persoane care nu au ascultat muzica formației își aduc aminte denumirea, deoarece pot vedea și gusta un ardei iute. Red Hot Chilli Peppers este *senzorial*.

Cu cât este mai senzorial numele dumneavoastră, cu atât mai mult se va imprima, se va înregistra și va deveni mai familiar.

✓ *Apelați cât mai mult posibil la simțurile oamenilor.*

Un instrument puternic pentru identitatea mărcii



Cum puteți fi sigur că oamenii vor reacționa la denumirea dumneavoastră și chiar le va plăcea?

Puneți pe cineva să testeze cu obiectivitate numele propus de dumneavoastră, chestionând douăsprezece persoane inteligente, care lucrează mult cu cuvintele (avocați, jurnaliști și alte persoane care activează în domenii orientate către scriere și care sunt mai potrivite în descoperirea implicațiilor cuvintelor).

Ascultați-le răspunsurile. Veți fi de multe ori surprinși. (Majorității femeilor, de exemplu, nu le plac denumirile feminine pentru servicii.)

Ascultați cu atenție și folosiți informația pentru a vă ghida în alegere.

✓ *Pentru a descoperi o denumire pe care oamenii o vor plăcea, evaluați părerile a douăsprezece persoane.*

Găsirea denumirii perfecte : numele descriptiv



Limba engleză ar putea părea infinită – existența, în dicționarul meu, a douăzeci și șase de definiții ale cuvântului „citi” sugerează această problemă –, dar suntem norocoși. În găsirea denumirii unei companii, opțiunile noastre se rezumă la un număr cu care ne putem descurca : șase.

Odată ce ați înțeles aceste șase opțiuni, puteți ignora mai mult de jumătate din traseele pe care le urmează oamenii în procesul de numire. Cu rare excepții, doar două variante funcționează.

Să începem cu cele care nu funcționează. Întâi, ați putea încerca un nume descriptiv. Este cel care, de obicei, descrie ceea ce face compania dumneavoastră, precum QuickPrint¹, Computer Consultants² sau Children's Clinic³.

Numele descriptive sunt comune și greu de reținut. Ele funcționează din punct de vedere logic, dar eșuează emoțional; nu stârnesc nici un sentiment. Numele descriptive au tendința de a sugera un serviciu prost, neprofesional, deoarece serviciile de calitate le folosesc foarte rar.

Ca un test, ce părere aveți despre o companie care se numește „Mică firmă de contabilitate”? Vă par a fi talentați și profesioniști?

Nu prea.

✓ *Feriți-vă de numele descriptive.*

1. Tipărire rapidă (n. trad.).

2. Consultanți în calculatoare (n. trad.).

3. Clinică pediatrică (n. trad.).

Denumirea perfectă, varianta a doua : un acronim



ACP, APB, ABC, AEC, AIM, AMA, ADP.

Cum vă descurcați să țineți minte toate astea?

Nu prea bine?

Cu rare excepții –, precum American Conservatory Theatre, cunoscut drept ACT – oamenii nu țin minte acronime și le confundă între ele. (Vorbind cu directorul economic al unei importante agenții de publicitate, am menționat numele clientului meu, ADP, furnizorul de state de plată și alte servicii către oamenii de afaceri, aflat în Top 500. Mi-a spus că știe compania. „Ei au grijă de securitatea clădirii noastre”, a adăugat. De fapt, ADT le oferea acest serviciu.)

Acronimele nu exprimă și nu implică nimic rațional sau emoțional și sunt uitate la fel de repede precum se pronunță.

✓ *Marcați-vă inițialele pe batiste, nu pe firmament.*

Varianta a treia : neologismul



Sentra, Compaq, Reliastar, Accenture. Ce sunt ele, până la urmă?

Aceste nume sunt neologisme – nume noi formate din prefixe și sufixe deja existente. Numele mașinii Sentra (de la cuvântul „sentry”¹, care dorește să exprime siguranța) și cel al companiei de produse de sănătate Humana sunt neologisme. Totodată, ilustrează o problemă.

1. În limba română, „santinelă” (n. trad.).

Neologismele au tendința de a sugera ceva inedit și tehnic. Această conotație îi face pe clienți să nu se simtă în largul lor; ei preferă serviciile vechi, pe care se pot baza. Ca dovadă, imaginați-vă reacția pe care v-o provoacă un centru de practică psihologică numit Serena. În ciuda tentativei, bine-intenționate, de a sugera liniștea mentală (seninătate), numele pare prea modern și detașat.

Poate și mai rău, majoritatea neologismelor scot în evidență contribuția majoră a celor ce s-au ocupat de marketing. Tind așadar să sune manipulator – ceea ce reprezintă o mare greșală.

✓ *Vă gândiți la un neologism ? Mai gândiți-vă.*

Varianța a patra : numele geografic



Omaha Surfing poate fi un nume bun pentru un magazin care vinde plăci de surf. Denumirea Boston Consulting leagă compania de un oraș asociat cu Harvard și cu alte societăți foarte cunoscute, ceea ce face ca numele să fie observat de clienții aflați în căutare de consultanți inteligenți.

Numele firmelor de IT care comunică adresa din Silicon Valley funcționează de asemenea; sugerează o companie de specialiști. Și Silicon Valley Bank merge, pentru că afirmă, așa cum ar trebui, că banca este specializată în fonduri destinate companiilor nou-înființate. Hotelurile din New York a căror denumire conține „Park” sugerează prestigiul și priveliștea superbă din Central Park.

Dar acestea sunt printre relativ puținele excepții de la regulă: denumirile pe criterii geografice nu funcționează de obicei.

Ar trebui să vă gândiți la un nume geografic dacă locația dumneavoastră implică ceva pozitiv și dacă sunteți de acord să acceptați alte două trăsături ale acestuia: de obicei, ele nu rezonază emoțional și, pentru că au tendința de a fi o denumire obișnuită, de regulă nu sunt memorabile.

S-ar putea să găsiți un nume geografic eficient pentru compania dumneavoastră, dar este destul de improbabil.

✓ *Un nume geografic ar putea funcționa.*

Varianța a cincea : numele personal (evident)



Denumirea dumneavoastră ar putea fi chiar numele *dumneavoastră* – la propriu.

Numele proprii – precum Mayo Clinic, Covington & Burling și Charles Schwab, care folosesc numele fondatorilor sau ale acționarilor principali – funcționează pentru majoritatea serviciilor. Deoarece dreptul, contabilitatea și firmele recrutare de personal au folosit aproape exclusiv numele proprii și, de secole, acestea denotă profesionalism.

De asemenea, numele proprii creează o buclă a beneficiilor – un fel de bandă Mobius a marketingului. Atunci când persoanele al căror nume este inclus în numele firmei obțin o bună publicitate, întreaga reputație a firmei este sporită. Marca acesteia câștigă în valoare.

Similar, dacă firma obține articole favorabile, chiar și pentru ceva în care numele partenerilor nu a fost precizat, aceștia au parte de beneficii. Reputația lor se îmbunătățește.

De aceea, firmele în care membrii importanți pot publica sau sunt pe cale de a deveni persoane publice ar trebui să se gândească serios la o titulatură care să includă numele acestora.

Și reversul este valabil. Dacă partenerul al cărui nume este propus are tendința de a se ascunde de public, argumentul buclei autorepetitive cade.

Atunci când luați în considerare un nume propriu, țineți cont de trei aspecte.

În primul rând, așa cum ne atrag atenția John DeLorean și Michael Milken, reputația se schimbă. Asigurați-vă că pilonii care susțin numele sunt solizi.

Cel de-al doilea risc implică fenomenul Smith și Jones. Multe nume sunt foarte comune, ceea ce face ca ele să fie ușor de uitat sau de confundat cu alte firme care le folosesc la rândul lor.

În al treilea rând, denumirile care au la bază nume proprii pot deveni prea lungi; de exemplu, cele care au mai mult de patru silabe. Windsor & Hill merge; este suficient de scurt pentru a putea fi citit într-o reclamă sau pe eticheta unui bagaj, pentru a fi procesat și reținut. Willingham & Hill funcționează totuși mai puțin bine, iar Willingham & Hilliard nu merg deloc.

Profitați de numele proprii. Mai mult decât orice altă categorie, ele sună personal în mod natural – o calitate a unui serviciu dezirabil. Numele proprii sugerează clienților și cine este responsabil. Clienții firmei de avocatură David Boies știu că îl pot suna pe David. Clienții firmei Consulting Partners, pe de altă parte, se simt neajutorați.

- ✓ *Cea mai bună denumire a dumneavoastră poate fi numele fondatorului.*

Primrose și Yahoo! : numele evocator



Yahoo!

Știți că este un nume mai bun pentru motoarele de căutare decât Lycos, Northern Light sau acea eroare colosală intitulată WebCrawler¹. De ce?

Deoarece numele său rezonază emoțional. Vă face să zâmbiți. Deoarece nu ați mai auzit de o companie cu un astfel de nume; vă aduceți aminte de Yahoo! pentru că este deosebit. Vă aduceți aminte de Yahoo! și uitați de competitorii acestuia; astfel, uitați să le folosiți motoarele de căutare.

Primrose² este un nume evocator, folosit de centrele pentru bolnavii de Alzheimer din Santa Rosa, California. „Primrose” evocă spațiul de afară. Acest lucru ajută centrele Primrose să se diferențieze, cu accentul pus pe activitățile în aer liber și grădini, de alte instituții similare, multe dintre ele având activități în mediul intern și un aer instituțional. Cuvântul „prim”³ din Primrose sugerează subtil curățenia și ordinea din aceste reședințe, un alt contrast cu centrele similare.

Denumirile de Yahoo! și Primrose *evocă*. Evocă sentimente – o caracteristică puternică a denumirilor sugestive.

Cuvintele evocatoare mai au și o altă calitate; de obicei, inspiră mai mult decât o interpretare pozitivă. Primrose sugerează spațiul de afară, curățenie, culori vii, sănătate și

1. „Târâtoarea web” (n. trad.).

2. Primulă (n. trad.).

3. „Îngrijit” (n. trad.).

vitalitate – mult mai multe asocieri decât ai putea crea cu un nume descriptiv precum Special Care Court, un nume propriu precum Shelby & Magers sau cel original al firmei, Heritage Court.

Numele evocatoare nu sunt pentru toată lumea; firmele profesioniste cu vechime, cele de avocați și contabili trebuie să se gândească bine înainte de a alege unul. Cu toate aceste excepții, denumirile evocatoare impresionează oamenii, prind rădăcini în mintea lor și facilitează reacțiile pozitive la telefoanele date de agenții dumneavoastră, de multe ori datorită curiozității și aproape întotdeauna datorită unor sentimente pozitive.

✓ *Căutați un nume evocator.*

O listă de verificare pentru a evita numele lacului Tahoe



Denumirea perfectă pentru firmă vă vine în minte. Aleluia!

Nu lăsați entuziasmul să vă păcălească.

Firmele aflate la început mă invită deseori în Silicon Valley pentru a le ajuta să-și găsească un nume. Ne întâlnim, apoi iau ultima cursă a Northwest Airlines înapoi spre Minneapolis (la ora 5. 05), mă așez și încep să scriu nume.

Evrika! Numele perfect îmi vine în minte, de cele mai multe ori tocmai când zburăm deasupra lacului Tahoe. (Acest lucru se întâmplă atât de des, încât partenerul meu V.C. a început să îi spună „Numele Lacului Tahoe”.) Îmi simt inima tresărind și palmele umezindu-se. Nu o dată am făcut niște socoteli rapide și am realizat că tocmai câștigasem 65 000 de dolari pe oră. Ce afacere, mă gândesc. Ce viață!

Ce greșală!

Până să aterizeze zborul 737 în South Dakota, numele care m-a îmbogățit într-un minut se prăbușește la pământ, ucis de un defect fatal.

Pentru a evita aceste defecte, verificați numele propus pe baza următoarelor teste. (Regulile sunt făcute pentru a fi încălcate, bineînțeles, însă încălcați-le pe acestea numai dacă aveți un motiv foarte bun.)

- Numele propus de dumneavoastră poate fi pronunțat ușor, chiar muzical?
- Îl puteți rosti fără să fiți rugat frecvent să îl silabisiți?
- Se citește clar și repede, sau cititorul trebuie să se gândească înainte?
- Se scrie așa cum se pronunță? (Indicație de jargon: unele persoane care se ocupă de găsirea denumirilor se referă la acest lucru ca la „transparență fonetică”.) Dacă nu, puteți explica ușor cum se scrie pe litere? (Exemplu: *Speciale* este „special” cu un „e” adăugat la sfârșit.)
- Este scurt: maximum unsprezece litere și patru silabe?
- Conține vreun aspect negativ? (De exemplu, Accenture conține cuvântul intern „censure”¹, care are înțeles, conotație și rezonanță negative.)
- Este unic și senzorial, două caracteristici care fac un cuvântul memorabil?
- Este interesant? Are „valoare epică” sau „o poveste în spate”?
- Este autentic? Vă reprezintă?
- Angajații dumneavoastră îl pot rosti cu mândrie?
- Imprimă un ton pozitiv?
- Este suficient de diferit de numele competitorilor? Dar de numele altor firme cu care nu sunteți în competiție?

1. În limba română, „critică” (n. trad.).

- Este acceptabil pentru majoritatea clienților dumneavoastră?
- Unora nu le place? (Semn bun. Numele inspirate sunt stridente.)
- Îi face pe oameni să se simtă inconfortabil? (Un semn și mai bun. O candidată pentru o poziție de top la Yahoo! a spus că acceptă slujba în cazul în care compania renunță la nume. Alta, mai flexibilă, a pus condiția renunțării la semnul exclamării din nume.)
- Exprimă sau implică un mesaj dezirabil?
- Este bogat în înțelesuri? Transmite mai mult decât un mesaj pozitiv? (Unele denumiri bune nu trec acest test, dar multe denumiri foarte bune o fac.)

✓ *Înainte de a vă alege numele, testați-l.*

Harley, Ogilvy și incredibilele denumiri prescurtate



Țineți minte cazul Federal Express?

Pe 22 iunie 1994, un avion al companiei Federal Express a aterizat în Memphis și a fost băgat rapid într-un hangar din apropiere. Douăzeci de minute mai târziu, avionul a fost scos afară. Își schimbase identitatea. Pe o parte laterală era un nou cuvânt: „FedEx”.

Un analist al denumirilor ar fi putut prevedea asta. Creierul uman respinge denumirile cu mai mult de patru silabe și le prescurtează. Creierul a transformat Harley-Davidson în Harley, Ogilvy & Mather în Ogilvy. Partenerii cabinetelor de avocatură au realizat că, dacă numele lor nu este primul sau al doilea, nimeni nu îl va folosi.

Și Federal Express a realizat acest lucru și și-a mai dat seama de faptul că denumirea sa nu funcționa la fel de bine peste tot. Mulți fani ai cinematografului și istorici ai

Tendința americanilor de a grăbi toate lucrurile pare a fi în creștere. Reprezentanții firmei de administrare a averilor „Lowry Hill” au început să observe, în 2001, că mulți dintre clienți și colaboratori îi numesc, simplu, „Lowry”.

Americii Latine știu acum de ce: în țările din America Latină, *federalii* sunt personaje negative.

Noul nume, mai scurt, al Federal Express a rezolvat numeroase probleme, ba chiar a obținut și un avantaj. Pentru a pune vechea denumire pe cel mai puternic spațiu de reclamă – lateralele mașinilor lor – Federal Express nu putea folosi litere mai înalte de 120 cm.

Prin scurtarea numelui de la paisprezece caractere la numai cinci, firma putea imprima litere mai vizibile, cu o înălțime de 180 cm. Acum, numele companiei putea fi afișat mult mai evident – după cum ați remarcat atunci când ați văzut un avion FedEx la sute de metri distanță.

Companiile observă și un alt avantaj al denumirilor scurte, atunci când își fac publicitate. Pentru a se încadra în toate reclamele tipărite, în afara celor foarte mari, denumirile lungi trebuie scrise cu litere relativ mici. Denumirile scurte pot fi tipărite cu litere mult mai evidente și dau siguranța că reclama face ceea ce trebuie să facă marketingul în ziua de azi: să facă numele mai familiar.

✓ *Numele scurte se comportă ca și când ar fi mai mari.*

Churchill avea dreptate : ambalajul vă oglindește serviciul



Până la urmă, fiecare serviciu vinde o experiență : experiența primirii unui serviciu. Dar ce înseamnă asta?

Tragem concluzia că furnizorii de servicii oferă această experiență după modul în care își tratează clienții ; presupunem că relația cu aceștia *este* experiența. Avem pe jumătate dreptate.

Winston Churchill, foarte practic, a sesizat jumătatea lipsă atunci când a făcut următoarea observație : „Oamenii dau formă clădirilor, iar apoi clădirile dau formă oamenilor”.

Mediul – clădirea, locația, tot ceea ce experimentează clienții dumneavoastră – nu reprezintă doar un ambalaj. El influențează și devine o parte importantă din experiența clienților dumneavoastră.

„Pachete” minunate:

- Camerele de relaxare din restaurantul Felix, Hong Kong
- Scena Cirque de Soleil, Hotelul Bellagio, Las Vegas
- Broșurile ESales, Morningstar
- Pagina de start MyExcite, Excite.com
- Site-ul Winespectator.com
- Camerele de la Hotelul Shuttters, Santa Monica, California
- Braseria (restaurant), clădirea Seagram, New York City
- Institutul de Artă Contemporană, Boston, Massachusetts
- Jake's Famous Crawfish și Mother's Bistro, restaurante, Portland, Oregon
- Costumele și decorurile, „The Lion King”
- Noi dotări sportive (în afară de actualul stadion de fotbal), Universitatea Stanford, Palo Alto, California
- Corespondența prioritară, FedEx

- Asia de Cuba (restaurant), New York
- Complexul de baseball Camden Yards, Baltimore
- Magazinele Sephora, Champs-Elysees, Paris
- Muzeul Microsoft, Bellevue, Washington
- Smithsonian Air and Space Museum, Washington, D.C.
- Curtea interioară a Universității din Virginia, Charlottesville, Virginia
- Sediul central TBWA Chiat/Day (publicitate), Venice, California

Dovezile în sprijinul acestei afirmații ne înconjoară pretutindeni. Puneți niște copii irascibili într-o cameră roz și ce se întâmplă? Departamentul de probațiune pentru minori din California a descoperit că încăperile roz îi calmează. Copiii au mai puține ieșiri violente.

Pictați un pod albastru și ce se întâmplă? Câțiva londonezi au aflat răspunsul atunci când au vopsit podul Blackfriar în albastru, sperând că va descuraja sinucigașii. Așa s-a întâmplat.

Pictați un tavan în albastru și ce se întâmplă? Oamenii din camera respectivă devin mai inteligenți. Persoanele aflate în încăperi cu tavanul albastru obțin un rezultat cu până la 12 % mai bun la testele de inteligență decât cele din alte grupe de lucru.

Mediul dumneavoastră este însăși experiența clienților. El transformă și completează această experiență, schimbă percepțiile și modifică starea clienților – și, probabil, nivelul de inteligență, după cum se pare.

- ✓ *Mediul reprezintă experiența. Faceți mediul dumneavoastră excepțional.*

Imaginând șase porunci



Puține lecții ale succesului lui Disney vă pot ajuta mai mult decât „Poruncile lui Mickey”. Stabilite de Marty Sklar, președintele Disney’s Imagineering Division, legile au ca scop îndrumarea designerilor decorurilor desenelor animate, însă le puteți aplica tuturor obiectelor, de la recepție la antetul corespondenței dumneavoastră:

1. Puneți-vă în locul musafirilor; nu uitați de factorul uman.
2. Creați un „cârlig” (centru de greutate vizual care să atragă oamenii).
3. Evitați supraaglomerarea.
4. Spuneți fiecare poveste pe rând.
5. Evitați contradicțiile vizuale; păstrați o identitate consistentă.
6. Țineți ștacheta sus. (Chiar și cel mai mic lucru nelalocul lui va distruge așteptările clienților.)

✓ *Urmați poruncile.*

Clienții „înțeleg” cu ochii lor



Pentru a vedea cum procesăm informația, uitați-vă la următoarea conversație tipică:

– Înțelegi ce-ți spun?

– Nu prea.

– Uite, *imaginează-ți* asta! Ții o pasăre. Ar trebui să dai pasărea din mână pentru șansa de a prinde două păsări de pe gard?

– Aha, *văd*.

Aceste verbe vă dezvăluie cum înțeleg oamenii ideile. Și le imaginează. Imaginile se văd cu „ochii minții” precum pozele Polaroid – o altă expresie sugestivă.

Pentru a fi auziți și înțeleși, mesajul dumneavoastră trebuie văzut.

Până când clienții nu își fac o idee, afacerea dumneavoastră este numai un concept – neclar și invizibil. Desenați, folosind în special o analogie sau o metaforă, și clienții dumneavoastră vor începe brusc să vadă; vor înțelege.

Nu puteți pur și simplu să construiți capcane mai bune. Trebuie să faceți desene, astfel încât oamenii să își imagineze cum pot aceste capcane să atragă mai mulți șoareci.

‘Să vezi înseamnă să crezi, iar credința duce la cumpărare.

✓ *Faceți-vă pe dumneavoastră și calitățile dumneavoastră vizibili.*

O apariție fiartă la Tiffany's



A devenit aristocrată purtând perle, și nu invers.

Pe scurt, aceasta este povestea CBS. Observatorii media cunosc compania drept Tiffany Network – serviciile de cea mai bună calitate în industrie. Cum a ajuns aici?

Perle.

Pentru a confirma, aduceți-vă aminte de anii '60 sau retrăiți-i uitându-vă la Nick at Nite¹. Ce vedeți? Vedeți programele care au catapultat CBS în topul Nielsen: „Petticoat Junction”²,

1. Program TV difuzat pe CBS (n. trad.).

2. Comedie de situații americană, difuzată de CBS între 1963 și 1970 (n. trad.).

„Hee Haw”¹ și „The Beverly Hillbillies”². Îi vedeți pe Jethro și Elly May și o rablă picată direct din *Fructele mâniei*.

Vedeți semințe de grâu.

Cum a putut CBS difuza „Hee Haw” și totuși să fie cunoscut drept „Diamantul Hope” al transmisiunilor televizate? A introdus perlele.

Perlele reprezintă acele lumini albe, delicate, pe care le vedeți în oraș în fiecare iarnă, scânteind în copacii din fața clădirilor mari. Cine le-a inventat? CBS, care a surprins și a impresionat trecătorii în 1960, când a agățat aceste luminițe în copacii din fața sediului central din Manhattan.

Perlele completeau negrul simplu pe care CBS începuse să îl poarte – faimoasa clădire cunoscută drept Black Rock. Arhitectul Eero Saarinen, care a lucrat cu mofturosul președinte al CBS, Frank Stanton, a creat Black Rock sfidând designul dominant al acelei epoci – pereții de sticlă – și a proiectat o clădire care părea că este sculptată în granit negru.

Ca și în cazul altor proiecte CBS din timpul conducerii lui Stanton, granitul nu putea fi orice granit. Saarinen a umblat prin lume după piatra cea mai potrivită, pe care a găsit-o, în final, în nordul Quebecului.

Știind că vinde invizibilul – spațiu TV de publicitate pentru agenții –, Stanton a devenit obsedat de elementele vizibile.

Chiar și corespondența expediată de la sediul CBS revela această atenție pentru detalii. Dacă, de exemplu, primeai mai multe scrisori de la CBS și le puneai una lângă cealaltă pe birou, observai literele clare, identice ca formă și mărime.

1. Spectacol de televiziune cu muzică country (n. trad.).

2. Serial de comedie, considerat unul dintre cele mai bune ale anilor '60 (n. trad.).

Dacă Țineai o scrisoare în lumină și te uitați cu atenție, ai fi descoperit secretul și măsura obsesiei lui Stanton.

Designerii de la CBS se asigurau că fiecare paragraf se va alinia perfect prin începerea primului rând din exact același loc. Aceștia tipăriseră un punct de reper gri, mic, aproape invizibil, pe fiecare pagină, la 2 centimetri de marginea stângă și la 5 centimetri de cea superioară. Apoi au trimis o notă redactorilor CBS, cerându-le să înceapă primul cuvânt în exact acel punct.

Nu mult după ce a ieșit acest memo și clădirea Black Rock a fost ridicată, CBS a demonstrat extraordinara putere a percepției. Revistele economice i-au spus „Rețeaua Tiffany”. Reprezentanții media au început să programeze întâlnirile cu directorii CBS la restaurante mai bune.

La fel de semnificativ, CBS a început să creadă în propria imagine. Angajații au devenit convinși că aveau cele mai bune programe, cei mai buni oameni, cele mai bune tricouri pentru echipa de softball. CBS a început să „poarte perle” și, curând, așa au făcut și angajații.

CBS a devenit propria imagine.

Realitatea de la CBS erau Jed Clampett¹ și salopetele zdrențuite. Dar *percepția* era cea a granitului negru, a perlelor albe și a literelor perfect aliniate. Imaginea a câștigat. A înșelat realitatea – așa cum fac deseori imaginile, mai ales într-o afacere a intangibilului.

Încurajăm oamenii să se îmbrace pentru slujba pe care o doresc, nu pentru cea pe care o dețin. Pe o scală mai largă, triumful CBS sugerează că trebuie să vă îmbrăcați precum compania aidoma căreia vreți să deveniți și că imaginea nu numai că provoacă percepții, dar creează realități.

1. Personaj din serialul „The Beverly Hillbillies” (n. trad.).

În lumea noastră frenetică, declarațiile scurte au înlocuit paragraful ca măsură a gândirii. Noua realitate cere un mesaj mai scurt. Așa că imaginile dumneavoastră – inclusiv spațiul în care lucrați – comunică lumii. Logoul, clădirea și influența pe care o exercitați reprezintă mesaje. Faceți-le convingătoare și profesioniste.

Clienții iubesc cu sufletul, este adevărat, dar dragostea începe de la nivelul ochilor.

✓ *Îmbrăcați-vă precum compania ai căreia vreți să deveniți.*

Ce transmite spațiul dumneavoastră unui client



– Firmele de relații publice de aici sunt celebre, a observat directorul de marketing, pentru că au construit aceste birouri la ultimul etaj pentru a impresiona clienții. Nu sunt prea convins că această ostentativitate funcționează. („Aici” era la Varșovia, în Polonia. Se pare că afacerile sunt aceleași peste tot.)

Impresionează biroul pretențios?

Sau clienții văd doar cum se duc banii lor pe mobilă și scaune Aeron?

Se pare că aceste întrebări pierd din vedere efectul de ansamblu al unui birou. Un birou impresionant nu numai că îi face pe clienți să se minuneze de gustul și bugetul firmei. Musafirii se uită în jur și simt că au ajuns și ei undeva. Că sunt acolo unde le este locul; se simt importanți.

Una dintre cele mai mari firme de management din lume evită extravaganta în designul interior. Dar, dacă vă uitați cu atenție, veți observa simplele, dar impresionantele

scaune Chippendale, recipientele pentru gheață Waterford și alte lucruri mult mai scumpe decât era necesar, care să le sugereze clienților că sunt speciali.

Spațiul dumneavoastră – un element-cheie al ambalajului – face mai mult decât să arate cât de deosebit sunteți. Le reamintește clienților cât de speciali sunt *ei*.

✓ *Fiiți atenți la spațiul dumneavoastră.*

Nu vă poziționați prea jos



Aetna¹ se războiește cu prețurile, încearcă să reducă costurile îngrijirii medicale și descoperă că a înregistrat un profit mai mic decât jumătate din media industriei.

Un supermagazin își deschide filiale în Tampa și San Mateo, în timp ce o duzină de magazine cu reduceri din aceste orașe își închid porțile.

Taco Bell vinde un *tacos* ieftin ca braga și, cu toate acestea, se luptă să supraviețuiască.

Pe orice piață, cum se face că mai multe companii cunoscute ca fiind de încredere prosperă, iar singura companie renumită pentru prețurile mici abia supraviețuiește? De ce este nișa costurilor reduse atât de îngustă?

Din cauza a ceea ce suntem și a ceea ce iubim.

Să presupunem că principalul nostru criteriu de alegere a unei companii care furnizează personal sezonier este încrederea. Un prieten apropiat vă recomandă biroul local al AccuStaff. „Ne-au furnizat, așa cum au promis, ceea ce aveam nevoie.”

1. Companie americană de servicii medicale (n. trad.).

Veți privi mai departe? Veți încerca să găsiți în zona dumneavoastră *cele mai* de încredere servicii? Și ați recunoaște aceste servicii când le-ați întâlni? Ați putea fi sigur, chiar și când ați găsit „cea mai de încredere” firmă, că cei mai buni oameni vor fi aleși să lucreze cu dumneavoastră?

Nu, nu, nu, nu. Alegeți AcuStaff. Sună foarte de încredere; asta este suficient.

Acum, schimbați criteriul și presupuneți că prețul vă ghidează alegerile. Vorbiți cu AccuStaff și obțineți prețul lor, care pare bun. Vă opriți și alegeți AccuStaff?

Nu. Continuați să căutați *cel mai bun* preț.

Clienții care se ghidează după preț au această mentalitate: vor cea mai bună afacere și, prin definiție, există o singură „cea mai bună afacere”. Ca rezultat, firma cu cele mai mici prețuri prosperă. Toți ceilalți pierd, așa cum s-au convins Kmart, Montgomery Ward, Jamesway, Bradlees și alte magazine cu prețuri mici. (La începutul secolului XXI, noul președinte al Taco Bell nu se mai referea la faimoasele prețuri de 99 de cenți de la Taco Bell drept „diferența” pe care o făcea magazinul. Le numea „capcana celor 99 de cenți”).

Dacă vă aflați într-o poziție puternică – de încredere sau inovatoare, de exemplu –, vă puteți întrece cu alte firme cunoscute pentru aceleași caracteristici. Mai multe firme „de încredere” sau „inovatoare” pot prospera. Dacă încercați să vă întreceți la preț, va câștiga numai firma cu cele mai mici prețuri.

Dacă nu puteți „merge în jos” sau dacă nu vreți – o alegere înțeleaptă – luați altă poziție. Prețurile scăzute nu vor funcționa.

✓ *Rezistați tentației de a ținti prea jos.*

Chirurgii relaxați și alte orori



Atunci când căutați pe cineva să vă aline durerea, vreți ca acesta să fie destins?

Atunci când căutați pe cineva să vă înlocuiască țevile, să îi educe pe copii sau să vă repare mașina, doriți ca el să fie relaxat?

Atunci când pisica vă este bolnavă, investițiile nu dau randament iar afacerea vă este amenințată de un proces, căutați un veterinar nepăsător, un director de investiții mototol sau un avocat relaxat? Vreți ca furnizorii de servicii să se poarte cu nepăsare față de nevoile dumneavoastră, față de timpul dumneavoastră și să fie îmbrăcați ca și cum și-ar dori să fie în acel moment în Palm Springs?

Sigur că nu.

Ei bine, nici clienții dumneavoastră nu-și doresc.

✓ *Dacă vă îmbrăcați pentru golf, asigurați-vă că mergeți la golf.*

Dar ajută la recrutare



Site-ul de angajări Wetfeet.com a rugat studenții la economie să dea note, în funcție de importanță, unui număr de treizeci și cinci de caracteristici ale unei slujbe.

„Faptul de a ne îmbrăca lejer” a ieșit ultima.

✓ *Strategiile lejere atrag oameni nepăsători.*

Ajutor de la Hong Kong



Probabil că ați auzit fraza „nimeni nu a avut vreodată o idee bună purtând o cravată”. (Becul aprins – simbolul unei idei grozave – trebuie să fi fost o idee obișnuită. Thomas Edison purta cravată chiar și atunci când tundeia iarba.)

Susținătorii vestimentației *casual* afirmă că oamenii care se simt relaxați lucrează mai bine, ceea ce provoacă următoarea reacție: dacă hainele dumneavoastră pentru serviciu nu sunt confortabile, schimbați-le. Pantalonii kaki par numai buni de purtat când traversați jungla – scop pentru care au și fost inițial făcuți. Pantalonii făcuți la croitor, pe de altă parte, se simt ca cei de pijama.

Pentru a vă simți cât mai confortabil și a fi mai atrăgător pentru clienți, accesați un motor de căutare și tastați „croitori Hong Kong”. Vizitați site-urile lor și vedeți ce croitor vine în vizită în orașul aflat cel mai aproape de dumneavoastră. Când ajung în oraș, mergeți în camera lor de hotel și luați-vă măsurile pentru un sacou închis la culoare (lâna extrafină dă o senzație excelentă la atingere), două perechi de pantaloni închiși la culoare și două cămăși din bumbac egiptean.

Aceste haine vor dura de două ori mai mult decât un costum obișnuit pe care să vi-l puteți permite și zeci de ani mai mult decât pantalonii kaki. Pantalonii și sacoul vă vor fi precum propria piele și vă vor face să vă simțiți mai confortabil. Prietenii vor întreba: „Ce ți-ai făcut?”. Cunoștințele vor insista că arătați extraordinar. Clienții vor fi impresionați, dar nu copleșiți.

Probabil, și e un lucru important, veți plăti la final câteva sute de dolari mai puțin pe haine, deoarece cele ieftine se

strică chiar dacă stau pe umeraș în șifonier. Investiția inițială în această perfecțiune confortabilă și profesionistă?

Mai puțin de 800 de dolari.

✓ *Pentru a vă simți mai confortabil, îmbrăcați-vă cu gust.*

Aruncați-l la gunoi



Nu țineți cont de faptul că americanilor le plac atât de puțin scrisorile directe, încât le spun „gunoi”. Mulți oameni insistă în convingerea că ceva atât de măsurabil și relativ ieftin precum marketingul direct trebuie să fie eficient.

Dar comunicarea impersonală care violează limitele oamenilor – e-mailuri, telefoane, scrisori trimise acasă, limita cea mai sacră – nu provoacă întotdeauna eșecul afacerilor. Le pot însă minimaliza.

Eforturile în masă eșuează, de obicei, tocmai din pricina motivului care le face atractive: eficiența lor. Eficient înseamnă ieftin, iar comparativ cu majoritatea formelor de marketing, comunicarea în masă pare ieftină. Aceasta este problema; după cum a remarcat Marshall McLuhan, „mediul reprezintă mesajul”. Un mediu ieftin transmite un mesaj ieftin al unei companii ieftine.

Marketingul de calitate comunică, printre altele, faptul că sunteți bun la ceea ce faceți. Desigur, și eforturile eficiente de marketing vă vor caracteriza marca.

O vor caracteriza ca fiind de mâna a doua.

✓ *Eforturile minime duc la rezultate minime, sau chiar mai rău.*

Americanii cei frumoși și „Frumușica”¹. Serviciul de îngrijire

**Tendința dominantă : dorința
de a interacționa**



„Chiar și persoanele introvertite au nevoie
de oameni. Adulții au inventat munca pentru
a putea continua să se joace împreună.”

Silver Rose

Atunci când cumpărați un produs, luați ceva tangibil.
Dar atunci când cumpărați un serviciu, plătiți pentru persoanele care îl execută.

De pildă, cumpărați un frizer, și nu salonul de coafură. Întrebați câțiva stilști profesioniști pe ce dau de fapt clienții banii și fiecare vă va spune că aceștia cumpără relația aproape terapeutică pe care o au cu stilistul.

Cumpărați produse bazându-vă pe sentimentele dumneavoastră referitoare la acestea; alegeți serviciile bazându-vă pe *sentimentele* dumneavoastră față de furnizori.

1. „Pretty Woman”, film ai cărui protagoniști sunt Julia Roberts și Richard Gere (n. red.).

Pentru a testa acest lucru, analizați serviciile dumneavoastră preferate. Sunteți loial clinicii la care lucrează medicul dumneavoastră preferat? Deloc. Sunteți loial doctorului. Dacă acesta pleacă de la clinică, și dumneavoastră veți pleca.

Serviciile se aseamănă relațiilor de iubire. Cele mai bune *sunt*, de fapt, relații de iubire. Părinții din Minneapolis o iubesc pe Janice Eaves, care are grijă – la propriu și la figurat – de copiii lor. Multe persoane din San Diego le iubesc pe Ophelia, Sharon și celelalte reptile din cabinetul stomatologic Gary Greenberg. Turiștii din toată lumea îl adoră pe Leftheris Papageorgiou de la Hellenic Adventures, care îi conduce într-un tur prin Mykonos, Santorini și Turcia.

Iubim oamenii, nu instituțiile.

Relația cu cei care ne furnizează serviciile influențează percepția noastră asupra serviciilor lor. De exemplu, arhitectul Frank Lloyd Wright a devenit celebru pentru capodopere precum Fallingwater. Dar, ca mulți alți profesioniști talentați, Wright putea jigni pe oricine și de multe ori chiar reușea. Era dificil să se facă plăcut și aproape imposibil să se facă iubit. Din această cauză, acest geniu recunoscut și-a petrecut mare parte a carierei în căutarea clienților.

Capacitatea de a ne păsa dă vieții cel mai profund sens.

Pablo Casals

Cu cât ne place mai mult o persoană, cu atât mai capabilă ne pare acea persoană. Gândiți-vă la prima iubire adevărată. Vă aduceți aminte cât de deșteaptă, spontană, talentată și atractivă vă părea atunci acea persoană? Adevărul este că ea avea toate aceste calități – în ochii dumneavoastră. Sentimentele puternice v-au aburit ochelarii.

Afacerea de succes evocă aceste sentimente și, cu cât sunt mai profunde sentimentele, cu atât mai bună este afacerea.

✓ *Afacerile bune interacționează.*

Noile comunități



În urmă cu doar o sută de ani, oamenii trăiau diferit.

Familia cuprindea mai mult de două generații, iar copiii lucrau împreună cu tații lor. Cei prosperi își construiau case pe malul lacului, dar lacul era la doar trei mile distanță de oraș. Chiar și atunci când familiile plecau în excursie la sfârșit de săptămână, abia se deplasau de ici până colo.

Viața era locală. Globul pământesc era o sferă exotica din camera de zi. Pentru un tânăr care locuia lângă Cannon Beach, Oregon, San Francisco ar fi putut fi la fel de departe ca Singapore. Harta spunea că doar șapte sute de mile despărțeau cele două orașe, dar acestea se aflau în două lumi diferite.

Unde suntem acum?

Peste tot. Oamenii vin și pleacă. Zborurile către Texas și Austin sunt rezervate cu săptămâni întregi înainte.

Cândva ne dădeam întâlniri în oraș. Acum folosim termenul de „întâlnire” pentru a descrie conversațiile televizate dintre candidații prezidențiali. Cu puține excepții, localnicii nu se mai întâlnesc. Orașe care până acum aveau o piață, au acum Piața Centrală – denumire dată, ca o ironie, de obicei unui centru comercial din suburbii, nu din oraș.

Această lipsă vă creează dumneavoastră oportunități. Compania care activează în cadrul acestei economii mature caută modalități de a crea o comunitate de clienți. Strângeți-i la un loc pentru seminarii ori discuții sau găsiți alte

pretexte pentru a vă aduna. Adăugați pe site-ul dumneavoastră un tabel unde clienții pot compara însemnări și rezolva probleme. Invitați-i să contribuie la buletinul dumneavoastră de știri.

Legătura între clienți îi va ajuta pe aceștia să ia legătura cu dumneavoastră.

✓ *Pentru a interacționa cu clienții, stabiliți întâlniri între ei.*

Viziunea esențială a celor de la Starbucks



Howard Schultz a fost suficient de nebun să creadă că oamenii vor asocia cafeaua cu o sirenă, suficient de nesăbuit încât să cheltuiască milioane pe abțibilduri mici și suficient de ciudat pentru a vedea că locația ideală pentru o afacere este la o răscruce a schimbărilor.

Așa că a inventat Starbucks.

Howard a remarcat că piețele orașelor dispăreau, iar substitutele lor, centrele comerciale, erau pline de locuitori din suburbii care rareori comunicau unii cu ceilalți. Știa din experiență proprie că în centrul orașului Seattle sau al oricărui alt oraș american, aproape toată lumea părea că vine din altă parte.

Howard s-a tot gândit la această „implozie” și două imagini îi tot veneau în minte. Una era o imagine clasică din Paris și Milano: parizienii și italienii care stau la mesele de pe trotuar, beau, mănâncă și discută. Chiar și în zilele răcoroase, cei din Paris așteaptă la cozi lungi pentru a sta la o masă afară, mese așezate atât de aproape una de cealaltă, încât numai ospătărițele pariziene – printre cele mai suple din lume – se pot mișca printre ele.

Să fie vorba de vreme și de aerul curat?

Doar parțial. Un motiv mult mai serios pentru popularitatea acestor mese de pe trotuar este natura lor comună. Dacă stați la una, nu îi vedeți doar pe ceilalți clienți, ci și pe celelalte sute de persoane care trec pe lângă. Vă faceți o idee mai clară despre comunitate și despre locul dumneavoastră în ea. Vedeți unde locuiți.

Schultz a înțeles acest lucru și și-a amintit o imagine și mai vie: cafenelele vechii generații Beat.

Aceste locuri au murit de tinere. (Se poate să fi fost vina poeziei.) Dar, de la mijlocul anilor '50 și până la începutul anilor '60, aceste cafenele, cu cântăreții lor la bongo și cu bărbați cu barbă recitând versuri în timp ce audiența bea un espresso la fel de gros ca supa de fasole neagră, au devenit simbolul Americii.

Cafenelele Beat și cafenelele europene răspundeau aceleiași nevoi. Dar americanii aveau mai puține cafenele pe trotuare: vremea, reglementările primăriilor și normele de igienă publică îi descurajau. Totuși, restaurantele care au încercat să deschidă cafenele pe trotuar – în mod special cele din partea de lux a Manhattanului și din districtul Gaslamp în San Diego – au realizat că acestea răspundeau unei nevoi umane care reprezenta mai mult decât simpla luare a mesei.

Așa că Schultz a umplut acest gol și a creat Starbucks, cafeaua de pe trotuar și cafeaua Beat într-una singură. (Puteți vedea cât de mult aspiră Starbucks către o cafea de pe trotuar mergând la localul său din Pioneer Square în Portland, Oregon. Localul este practic situat pe trotuar și seamănă cu *Casa de sticlă* a lui Philip Johnson, cu pereții aproape în întregime din sticlă.)

Totuși, pentru a-și face magazinele profitabile, s-a confruntat cu următoarea problemă: cum poți să construiești o afacere prosperă încasând 1,5 dolari pentru niște servicii care solicită multă muncă?

Răspunsul e simplu: nu vinzi cu 1,5 dolari. Ceri de două ori mai mult.

Dar să ceri 3,75 dolari pentru o ceașcă de cafea?

Cum?

Prin înțelegerea a două principii fundamentale. Primul, un serviciu implică întotdeauna mai mult decât schimbul pe bani a ceva tangibil. Trebuie să depui mai mult într-un serviciu – căldură, contact, prietenie, odihnă, statut și, în cazul lui Schultz, comunitate. Oamenii vor plăti mai mult pentru sentimentul de comunitate.

Socializarea... este necesară pentru supraviețuirea omului. Adulții care se izolează de restul lumii sunt mult mai pasibili de o moarte prematură. Avem o dependență importantă de ceilalți.

Dr. John J. Ratey, A User's Guide to the Brain

Starbucks scoate în evidență importanța statutului social. Americanii au tendința să se identifice și să își arate poziția prin bunurile etalate – de la eșarfele Hermes la Volkswagen Bora –, pe care cercetătorii sociali le numesc „obiecte de status”. Oricine își poate permite un dolar pentru o cafea la Joe. Dar cine se desparte ușor de 3,75 dolari? O persoană aparte; cafeaua devine astfel un obiect de status.

„Sunt deosebit”, simt clienții Starbucks când își cumpără micul lux – așa cum știa Schultz că o vor face. Într-o lume complexă și confuză, o ceașcă la Starbucks vinde mai mult decât Starbucks.

Îl vinde pe cel care o bea.

Nevoia de socializare și nevoia de status s-au intersectat în acel moment, iar Schultz și-a poziționat cafenelele în această „intersecție” – și a prosperat.

✓ *Studiați cazul Starbucks.*

Ce cumpără, de fapt, clienții dumneavoastră



Povestea lui și-ar putea împrumuta titlul din *O tragedie americană* a lui Theodore Dreiser. Având aproape toate calitățile necesare, prietenul meu a pornit o afacere, a dezvoltat-o și a ucis-o.

Avea toate calitățile, mai puțin una: nu înțelegea ce cumpără oamenii.

Deoarece el oferea un sfat de specialist, a presupus că oamenii cumpără expertiza sa. Dar relativ puține afaceri – analiza securității, știința judiciară și încă vreo câteva – sunt afaceri de expertiză. Restul – de la ginecologi și consultanți IT până la maseuri și coafori – vând altceva.

Vindem satisfacție.

French Laundry, considerat unul dintre cele mai bune restaurante din lume, nu vinde doar magia maestrului bucătar Thomas Keller. Acest restaurant din Napa Valley vinde trei ore de satisfacție, din care mâncarea excelentă este doar o parte.

Lowry Hill, partener al Wells Fargo care oferă servicii de management al averii, nu vinde rambursarea investițiilor. Vinde liniște. Partenerii săi ar face orice, chiar să cumpere bilete în primul rând la opera *Aida* pentru a face viața clienților mai ușoară.

Progressive nu vinde asigurări auto. Vinde confort: confortul de a ști că, dacă ai un accident, ei vor fi acolo, gata să scrie un cec.

ServiceMaster nu vinde curățenia. Vinde încredere. Clienții săi sunt siguri că vor fi tratați bine datorită dorinței companiei de a trăi respectând cele zece porunci.

Avocați, arhitecți, consilieri financiari, contabili – indiferent cât de bine pregătiți sunt, puțini profesioniști își vând expertiza.

Ei vând satisfacție.

Un minim nivel de expertiză aduce aceste firme la ușa clienților. Dar abilitatea aparentă de a satisface este cea care îi vinde, iar cea efectivă îi transformă pe clienți în fani statornici.

Deci, ce s-a întâmplat cu prietenul meu? El a eșuat:

deși era foarte bun în meseria sa, nu era capabil să comunice cu clienții. Colegii săi îi invidiau talentul, dar clienții abia dacă îl înțelegeau. Ei au luat drept un afront personal lipsa abilităților sale de comunicare și au tras concluzia că nu îi sunt pe plac, așa că au răspuns la fel cum facem toți. Nu l-au mai plăcut nici ei pe el.

Afacerea dumneavoastră nu rezolvă problemele în mod impecabil, ci satisface profund clienții.

✓ *Treaba dumneavoastră nu este să faceți treabă; este să satisfaceți.*

Ca majoritatea firmelor care obțin statutul de cult, French Laundry vinde mai mult decât simpla prezență. Vinde experiența de a fi fost acolo. Pentru restul vieții, clienții French Laundry pot discuta cu alți pasionați de gastronomie, pot găsi un punct comun și conversații animate. Experiența oferă mesei și un status. A lua masa la French Laundry face ca o persoană să fie considerată sofisticată, inteligentă, cunoscătoare a artei și a lucrurilor de calitate – ca să nu mai spunem că e suficient de prosperă pentru a-și permite să cheltuiască pe o cină de patru persoane 900 de dolari.

O lecție din Hong Kong



O poveste cu tâlc dintr-un loc perfect.

Scena unu: faimoasa cafenea a Hotelului Peninsula din Hong Kong, considerat a fi unul dintre cele mai bune din lume.

Actul unu: prânzul de marți; comand o salată și un espresso, care sosesc imediat. Mănânc, apoi îi dau chelnerului cardul meu Visa. El pleacă. Eu rămân la masă.

Trec mai multe minute: trei, patru, șase, nouă. Mă gândeam la ironia că eu aștept, nu chelnerul. Zece, unsprezece, doispr... Gata, îl văd pe chelner! Duce cafeaua la trei mese mai încolo. Cu siguranță mă va remarca!

Ei, nu; se depărtează din nou.

Sunt nedumerit. Vreau să par calm și politicoș în acest cadru elegant și aș vrea să mă cocoș pe scaun, să îmi flutur mâinile ca o majorită și să țip: „Aici! Aici!”.

Stai, chelnerul mă observă! Se pare că își aduce aminte de mine – acum câteva ore, nu-i așa? Se duce grăbit în hol și apoi se întoarce, cu cartea mea de credit. Timpul scurs de când mi-a luat cardul până mi l-a adus înapoi: cinci-sprezece minute.

Actul doi: prânzul de miercuri; convins că întâmplarea de ieri a fost o anomalie, mă duc tot la cafenea. După câteva minute, holul este cuprins de niște zgomote rar întâlnite în orice hotel, cu atât mai puțin într-unul mare: un picamer. Îmi spun că zgomotul va înceta în câteva minute.

Nu încetează. Continuă. Și continuă.

Și o ține așa mai mult de douăzeci de minute. Mulți alți clienți, care, fără îndoială, crezuseră ca și mine că se va termina repede, râd, probabil amuzați. Chinul nostru pare să se fi terminat. Îi fac semn chelnerului și enervat îi dau iar cardul Visa. Îmi dau seama că este același chelner cu cel de ieri.

Da: încă o performanță din partea „chelnerului dispărut”.

Zece minute mai târziu, chelnerul se întoarce cu nota de plată, cu siguranță redusă la jumătate pentru disconfortul din timpul mesei.

Ei, nu. Picamerul se pare că a fost pentru amuzament. Trebuie să fi fost, pentru că lipsește ceva: o scuză. Nu „Ne

pare rău pentru zgomot și discomfort”. Nici „Nu ne dăm seama cum s-a putut întâmpla așa ceva”. Nimic, decât o notă de plată mare pentru un prânz mic.

Dacă Peninsula, pe care mulți îl consideră unul dintre furnizorii excelenți de servicii, a clacat atât de groaznic două zile la rând cu același client, atunci cât de buni sunt furnizorii medii?

Dacă serviciile cele mai bune sunt atât de slabe, cât de bun este, cu adevărat, serviciul dumneavoastră?

Actul trei: trei săptămâni mai târziu, *Wall Street Journal* publică un articol pe prima pagină despre eforturile hotelurilor de a le face pe plac clienților fideli. Un director de la Hilton explică de ce hotelurile îi răsfăță pe clienți:

„Toată lumea caută o modalitate de a ieși în evidență. Noi avem camere drăguțe. Hotelurile noastre sunt toate în locații bune”. Apoi, vine lovitura de grație: „*Toate hotelurile noastre au servicii foarte bune*”.

O fi fost în vreun hotel de curând?

Iată ce ar trebui să ia în considerare hotelurile, care reprezintă încă cea mai bună industrie de servicii a Americii:

1. atunci când un client solicită să fie trezit, să primească două ziare dimineața și să îi fie călcați pantalonii, treziți-l, dați-i două ziare și pantalonii călcați; nu-i aduceți doar pantalonii;
2. încurajați-i pe recepționeri ca, atunci când un client menționează că așteaptă de douăzeci și cinci de minute la coadă, să nu spună numai „Suntem foarte aglomerați astăzi”. Mai ales când personalul știa de acum un an că hotelul va fi plin în acea seară.

Chiar și cele mai bune hoteluri din lume greșesc adeseori grosolan. Hotelurile de calitate medie greșesc chiar mai

des și, cu toate astea, directorul de la Hilton susține că toate hotelurile din lanț au servicii minunate.

Afirmă acest lucru pentru că toți suferim de „miopia serviciilor”. Credem că serviciile noastre sunt minunate. Cu toții stăm însă mai rău decât credem.

Toți putem și trebuie să progresăm.

✓ *Orice serviciu are nevoie de îmbunătățiri.*

O perspectivă din *Marele Gatsby*



Puține forțe ne domină mai mult decât dorința de a ne găsi un loc în această lume. Avem nevoie de respectul, recunoștința și stima celorlalți. Râvna cu care unele persoane urmăresc banii și alții faima poate fi interpretată până la urmă în această notă.

Vrem să contăm.

Lajos Egri, profesor de literatură de ficțiune, i-a sfătuit odată pe studenții săi să recunoască faptul că forța centrală a unui roman bun o reprezintă importanța fiecărui personaj. Nu puteți omite această forță atunci când citiți ceea ce mulți consideră drept cel mai important roman american: *Marele Gatsby* de F. Scott Fitzgerald.

Gatsby lucrează fără odihnă pentru a deveni un bărbat recunoscut, astfel încât Daisy Buchanan să îl iubească. Daisy duce propria luptă pentru a fi respectată, în cazul ei de soțul Tom, pentru care nu contează decât persoana lui. Cititorul vede toată povestea prin ochii lui Nick Carraway, cu care se și identifică. Nick trăiește ca un străin printre cei bogați, fiind doar un agent de vânzări îndrăzneț, cu o casă modestă de vacanță pe lângă vilele din East Egg. Deși lui Tom nu îi plac nesăbuința și aroganța lui Daisy și a lui Tom, tânjește după acceptarea lor.

Nick vrea să conteze.

Toți vrem.

De fiecare dată când încercăm să satisfacem un client, acest sentiment domină tranzacția : acea persoană are nevoie să se simtă importantă.

Un exemplu scurt. Data viitoare când stați la coadă și un client se enervează pe serviciile slabe – o rezervare greșită la avion sau o comandă care nu mai vine –, studiați acea persoană.

Este supărat pe ceva care nu îi convine? Frustrat din cauza unei zile proaste? Îngrijorat că va plăti pentru ceva de care nu a beneficiat?

Nu. Clientul este supărat pentru că se simte neglijat. Nu urlă fiindcă recepționerei nu i-a păsat de slujba ei, ci *urlă din cauză că nu i-a păsat suficient de mult de el*. Nu este îngrijorat de neplăcere sau de cost.

Este îngrijorat pentru el.

Clienții iau greșelile angajaților drept afronturi personale; aceste greșeli sunt văzute ca vizându-i pe ei. Din punctul de vedere al clientului, angajatul nu a greșit; de fapt, lui nu i-a păsat de client.

✓ *Cultivați ideea că fiecare client este important.*

Americanii cei frumoși : cum să înțelegem iluziile



– Ce este un american?

Francezul Hector St. John de Crèvecoeur a pus această întrebare faimoasă în anii '80, o întrebare care, în prezent, oferă răspunsuri la o altă întrebare: „Cine este clientul dumneavoastră?”.

Istoricul David Potter ne dă un răspuns intrigant în cartea premiată *People of Plenty*. Potter a tras concluzia că americanii sunt ceea ce au : unici între toți oamenii, americanii

trăiesc în abundență. Orizontul și măreția Americii au ajutat în crearea unei personalități distincte a cetățenilor săi, explicând democrația și sistemul bipartid, Carta Drepturilor și faimosul spirit inventiv. În schimb, această abundență ne-a conturat simțul eului. Ne simțim speciali; de fapt, atât de speciali, încât cercetătorii sociali au stabilit o definiție pentru acest egocentrism: „exceptionalism american”.

O poveste foarte cunoscută despre Daniel Boone¹ ne arată ce părere bună au americanii despre ei înșiși:

– Putea sări cât mai sus în aer, să se scufunde cât mai adânc în apă și să iasă mai uscat decât orice persoană în viață.

Credem că suntem speciali și binecuvântați. Râdem atunci când Garrison Keillor² pretinde că în Lake Wobegon, orașul său de baștină imaginar, „toți bărbații sunt puternici, toate femeile sunt drăguțe și toți copiii sunt peste medie”. Apoi aflăm că americanii au o asemenea tendință de a se supraevalua, încât a fost inventată o definiție pentru asta.

I se spune „Efectul Lake Wobegon”.

Suntem atât de siguri de superioritatea noastră, încât, de fiecare dată, la Jocurile Olimpice, zeci de americani le scriu redactorilor, întrebând: „De ce nu am câștigat mai multe medalii?”. Aceste

În aprilie 2001, în *Journal of Personality and Social Psychology*, profesorii Michael Ross și Anne Wilson ne dau și mai multe dovezi ale imaginii pozitive pe care o au oamenii despre ei înșiși – ceea ce profesorul Shelley Taylor de la Universitatea din California numește „iluzii pozitive”. Ei au aflat că majoritatea oamenilor au senzația că sunt mai buni acum decât în trecut – mai talentați, mai maturi, mai interesați. În același timp, cred că numai lor li s-a întâmplat acest lucru. Au impresia că prietenii și cunoștințele lor nu au progresat.

1. Pionier american (1734-1820) (n. trad.).

2. Om de radio foarte cunoscut în SUA (n. trad.).

scrisori încep cu o convingere vizibilă : americanii sunt din naștere mai buni. Dacă atleții americani nu au câștigat, înseamnă că cineva le-a otrăvit apa din Satul Olimpic sau că noua generație este prea sigură de reușita ei și nu muncește suficient de mult.

Excepționalismul îi face pe clienți să se simtă îndreptățiți. Noi suntem cei mai buni, noi avem ce e mai bun – noi merităm ceea ce este mai bun. Nemulțumiți un american și se va simți jignit ; nu i-ați respectat importanța. Ca să satisfaceți clientul american, aveți nevoie de răbdare, persistență și de o anumită pricepere pentru a lăsa lucrurile să curgă.

Cine pune la îndoială cât de buni se cred americanii, ar trebui să arunce o privire pe o pagină de internet specializată în matrimoniale.

Toată lumea arată cel puțin „foarte bine” și un număr impresionant de persoane se definesc drept „uimitare”. Subliniază că sunt foarte inteligenți și răbdători, foarte prietenoși, relaxați și politicoși. Sunt veseli. Citesc în mod regulat, evită mâncarea de la fast-food și le place la teatru. Beau moderat și niciodată prea mult și prea puțini au nevoie să slăbească.

Un observator ar putea cataloga această laudă ca o artă a vânzării, dar dacă privești mai de aproape, ai vedea că în America toată lumea este puternică, arată bine și fiecare copil este peste medie.

America este Lake Wobegon. Suntem excepționali. Și noi suntem clienții dumneavoastră.

✓ *Clienții au o părere foarte bună despre ei înșiși. Trebuie să le arătați că și dumneavoastră aveți aceeași părere.*

Urmărind „Pretty Woman”



Într-o scenă-cheie din „Pretty Woman”, personajul interpretat de Julia Roberts intră într-un magazin de haine de lux din Beverly Hills în hainele de lucru. Din nefericire, ea este o prostituată. Angajata de acolo o tratează ca și cum ar fi un nimeni.

Aici intervine personajul interpretat de Richard Gere. Îi dezvăluie rapid vânzătoarei că își poate permite să cumpere întreaga clădire în care se află magazinul. Apoi, îi explică ce așteptări are de la serviciul vânzătoarei:

– Vom avea nevoie de niște lingușeli mărețe aici.

Vânzătoarea se înmoaie în timp ce publicul râde.

Râde din următorul motiv: avem o părere bună despre noi și detestăm orice urmă de aroganță. Luăm „toți oamenii sunt făcuți egali” în serios; nimeni nu ne este superior. Considerăm orice demonstrație de superioritate „drept construită pe aer” – o expresie grăitoare. O metaforă care arată că orice noțiune de superioritate a altei persoane ni se pare că nu are mai multă consistență decât aerul.

Abundența din ziua de astăzi ne mărește doar simțul

Majoritatea oamenilor care trăiesc în societăți stratificate, cu diferențe mari între clase, cresc fără puternicul simț american al egalității și exceptionalismului. Nu învață să fie considerați importanți și să se aștepte la acest lucru. Acest fapt ar putea explica de ce serviciile dintr-o țară foarte stratificată precum Marea Britanie sunt extrem de proaste. Doar clasa de sus învață să se aștepte la servicii speciale, mult mai puțini să o ceară.

importanței și sentimentul de îndreptățire. Și cu cât bogăția noastră crește – ceea ce s-a întâmplat mereu de-a lungul timpului –, sentimentul de îndreptățire va crește și el, iar satisfacerea clienților devine un proces tot mai dificil.

✓ *Pentru a satisface sentimentul de importanță al fiecărui client, trebuie să vă îmbunătățiți permanent.*

Nesiguranța și principiul importanței



Chiar și celor mai buni clienți le este frică de dumneavoastră. Le este frică de faptul că vă pasă mai mult de sine decât de ei.

Dacă nu îi răspundeți unui client repede la telefon, înseamnă că acesta nu a contat suficient încât să îl sunați mai curând. Își imaginează că stați fericit la taclale cu alți clienți mai importanți, răspundeți la întrebările lor, vă pasă de succesul școlar al copiilor lor, râdeți la glumele lor.

Nu sunați mai multe săptămâni? Clienții dumneavoastră se vor simți neimportanți.

Anulați o întâlnire? Se vor simți neimportanți.

Nu înțelegeți rugămintea de a trimite propunerea „vinerea viitoare”? A vrut să spună vinerea asta. Faceți o greșală banală și o trimiteți la o săptămână după ce v-a rugat? Se va simți neimportant.

De fiecare dată când au o îndoială, clienții vă vor vedea comportamentul – și ceea ce credeți despre ei – în cea mai proastă lumină. Trebuie să eliminați acea îndoială cu orice preț. Faceți tot posibilul pentru a-i asigura pe clienți că sunt importanți pentru dumneavoastră, cu fiecare ocazie pe care o aveți.

✓ *Țineți minte cât este de important ca un client să se simtă important.*

Oamenii au nevoie de oameni



Dacă ați văzut acest titlu, ați zâmbit:

– Doriți serviciul DSL? Știți, genul de serviciu prestat de oameni?

Această simplă reclamă dintr-o stație de autobuz a funcționat deoarece se adresa dorinței noastre. Dorim servicii de la oameni, nu de la mașini.

Nu ne plac mesajele înregistrate; dorim responsabilitate. Cineva pe care să îl sunăm atunci când lucrurile nu merg bine. Nu vrem să auzim că v-a căzut sistemul; nu mai acceptăm acest lucru. Instalați sisteme mai bune.

Nu dorim faxuri... sau alte echivalente ale scrisorilor nedorite, de la convorbiri telefonice până la e-mailuri nepersonalizate. Când ne dorim un serviciu, vrem exact acel tip de serviciu de care vorbea reclama la DSL.

Acela cu oamenii...

Ne place atingerea umană – literar vorbind. Mulți angajați din restaurante știu asta și multe studii au arătat că, dacă un chelner vă atinge brațul, ușor și preț de câteva secunde, veți lăsa un bacșiș mai mare.

✓ *Eliminați scurtăturile electronice.*

Banii nu vă pot cumpăra loialitatea



„Iubesc New Yorkul?” Posibil. Dar „Iubesc linia aeriană cu care călătoresc”?

Atunci când primim cadouri și alte suveniruri pentru că mergem cu avionul, beneficiem de un program de loialitate – un program realizat pentru a răsplăti clienții „fideli”.

Orice companie ar trebui să își cunoască cei mai buni clienți și să se străduiască să îi păstreze. Însă marketingul de fidelizare dă rareori roade, deoarece prea mulți dintre cei care îl practică presupun că clienții se simt loiali față de companii. Nu o fac.

Oamenii se simt loiali față de oameni.

Un efort amplu, instituționalizat pentru a vă delimita clienții importanți, nu îi va fideliza pe aceștia dacă nu îi veți combina cu un efort personal.

Doar îi va descuraja să mai zboare.

Liniile aeriene ilustrează această concluzie greșită din spatele multor programe de loialitate. În ciuda a mai mult de zece ani de marketing concentrat pe loialitate, liniile aeriene din America au acum cei mai neloiali – și cei mai ostili – clienți din lume. Motivul este simplu. Liniile aeriene au neglijat oamenii.

Au trimis prin poștă pliante cu tichete, cupoane pentru băuturi, reduceri la închirieri auto. Cum sunt percepute aceste scrisori de loializare? Autorul ar fi putut la fel de bine să înceapă cu: „Aveți aici niște chestii pe care noi le dăm persoanelor care ne dau mulți bani”.

Întreaga scrisoare este un formular: impersonal, economic, transparent.

Dacă liniile aeriene și-ar fi dorit clienți fideli, și-ar fi cerut scuze. Directorii acestora ar fi sunat cei mai buni clienți și ar fi spus: „Ne pare rău pentru lucrurile neplăcut din vara aceasta și vă mulțumim că ați fost alături de noi”.

Dacă doriți loialitate, trebuie să aveți grijă personal de oameni.

Loialitatea nu vine din marketing. Vine din sacrificii personale. Nu trimiteți scrisori și nu mituiți clienții. În schimb, serviți-i. Faceți un plan special pentru următoarele douăsprezece luni pentru clienții importanți. Identificați-i: acei 20% care, de regulă, vă aduc 80% din venituri. Stabiliți cum veți acționa pentru a face ca acei clienți să se simtă apreciați.

Apoi acționați.

- ✓ *Dacă doriți clienți fideli, luați personal legătura cu ei și serviți-i cu pasiune pe cei mai buni.*

Instrumentele eficiente nu sunt așa



Vă numiți John și primiți această scrisoare ispititoare:

„Dragă John. Mi-e dor de tine. Marcia”.

Desigur că sunteți curios. Extrageți plicul din coșul de gunoi pentru a citi mai departe. Întoarceți plicul și citiți adresa destinatarului. Vă dezumflați.

Scrisoarea e adresată „către locatarul actual”.

Ciudat? Desigur. Și cu toate astea, scrisoarea de la Marcia seamănă cu cele pe care firmele le trimit în mod obișnuit. Având capacitatea să-și „personalizeze” comunicarea în masă, firmele nu ezită să o facă. Contabilul-șef Marcia, plecând la schi, le trimite scrisori tuturor clienților, făcând să pară că i-a scris fiecăruia în parte.

Ca toți ceilalți, John știe că Marcia a trimis un mesaj general. Ce mesaj ajunge însă la el?

– Ești doar unul dintre ceilalți clienți.

Mai rău, Marcia s-a folosit de „serviciul cu clienții îmbunătățit tehnologic” pentru a pretinde că și-a făcut timp special pentru John. Marcia i-a transmis lui John nu doar că el nu contează, dar și că ea e de părere că poate fi păcălit.

Și că ea se bucură să încerce să-l păcălească.

În relații, prima regulă este: „ce contează e timpul”. Nu biletul, nu scrisoarea sau telefonul, ci timpul consumat pentru fiecare comunicare este ceea ce valorizează destinatarul.

Relațiile sunt cea mai puternică formă a mass-mediei.

*Pam Alexander (Director executiv la Alexander
Ogilvy Public Relations, San Francisco)*

În timp ce cuvintele au devenit mai ieftine, timpul – limitat, care ne scapă printre degete, fiind parcă din ce în ce mai puțin – a devenit mai valoros. Gesturile care consumă timp le comunică celorlalți „că într-adevăr contează”.

Așa-zisele servicii eficiente de relații cu clienții le comunică, în schimb, acestora că „pentru noi timpul nostru e mai valoros decât dumneavoastră”.

✓ *Timpul e cel care contează.*

**„Vă mulțumim, stimată...
(scrieți aici numele clientului)”**



Evitați mesajele în masă.

De exemplu, rezistați tentației de a trimite același cadou de sărbători fiecărui client. Nu expediați niciodată o felicitare care are numai numele dumneavoastră tipărit; mai bine n-o trimiteți deloc. Oamenii doresc să se simtă importanți și dezavuează orice gest care le transmite că nu sunt decât niște indivizi ca oricare alții.

Pentru a-i face pe clienți să se simtă „cineva”, nu puteți să îi tratați ca pe niște „oarecare”. Scrisorile trimise tuturor, de-a valma, îi fac pe oameni să se simtă neimportanți. Pe de altă parte, scrisorile scrise de mână funcționează ca o magie.

✓ *Nu vă grăbiți. Scrieți de mână.*

Sfârșitul așteptării la cozi



La început am văzut mânie pe străzi, apoi mânie în aer. Acum ne confruntăm cu „mânia îmbarcării”. Este ceea ce se petrece atunci când clienții devin atât de nervoși când

așteaptă la coadă pentru a se îmbarca într-un avion, că sunt gata să explodeze.

Acum douăzeci de ani, americanii foloseau timpul de așteptare la cozi pentru a sta la discuții. Acum zece ani, acești oameni au început să bată din picior. Astăzi izbucnesc.

Lumea nu mai vrea să aștepte.

Dorim totul să se desfășoare rapid, mai rapid, și mai rapid. America's Research Group a relevat că mai mult de patru femei din cinci și nouă bărbați din zece au muștruluit angajații unui magazin din cauza cozilor lungi. Cu toate astea, numai câteva magazine au remarcat această problemă. Cele mai multe se uită la sondajele lor, care par a indica o satisfacție a clienților și insistă că nu e nici o problemă.

Poate că aveți senzația că nici întârzierile dumneavoastră nu-i deranjează pe clienți. Însă o fac. Oamenii de astăzi sunt grăbiți; chiar și aceia care spun că nu sunt. Și comunică această nervozitate cu ajutorul picioarelor.

Plecând definitiv.

Cât de repede ar trebui să răspundeți la telefon? La primul apel (exersați asta). Cât de repede ar trebui să reveniți cu telefonul? În zece minute (exersați și impuneți acest obicei, de asemenea). Când să răspundeți la un e-mail? Astăzi, după nouăzeci de minute; la anul, după șaiszeci.

De ani de zile, companiile de asigurări au presupus că

asigurații așteaptă un răspuns la cererile de despăgubire într-o săptămână. Vizionarii au intrat în scenă, au zis că e prea târziu și au început să trimită agenții de asigurări la locul accidentelor, de multe ori pentru a completa un cec

Un semn că nemulțumirea cu privire la servicii e în creștere: *Wall Street Journal* a raportat pe 20 februarie 2000 apariția „tipului de mânie nr. 4”: „mânia hotelieră”, cauzată de unitățile cu camere rezervate peste capacitate și de personalul nepregătit.

mai înainte să ajungă serviciul de tractare. Mai înainte. Atât de repede.

Afacerile vizionarilor au crescut substanțial.

✓ *Aționați din ce în ce mai eficient și mai rapid.*

Cursa lui Kohl's către inimile clienților



Kohl's le câștigă.

Kohl's Corp. a prosperat în timp ce alte magazine universale se poticneau și trimiteau spioni la Kohl's pentru a afla secretul.

Acești informatori au dezlegat repede misterul; sau cel puțin așa au avut senzația. Kohl's oferă mărfuri de marcă la prețuri mici. Ei au dedus că Kohl's își putea permite prețuri mai scăzute, întrucât magazinele lor relativ mici (în medie 8 000 mp) erau la jumătate față de celelalte magazine universale, fiind localizate în zone unde chirile costau mai puțin.

Aceștia aveau numai în parte dreptate. Designul magazinelor contribuise enorm la succesul Kohl's. Nu era vorba de economiile generate de acest design, ci de profitul pe care-l aducea acesta.

Dimensiunea și configurarea magazinelor Kohl's le face să fie unice, deoarece ele oferă ceva ce nimeni nu asociază cu magazinele universale:

Viteză.

Intri într-un magazin Kohl's și te miști într-un oval larg ce înconjoară magazinul, care are nu mai mult de cinci rafturi pe fiecare raion. Dacă găsești ceea ce căutai și vrei să ieși din acest oval, în fiecare magazin există un culoar median care te duce direct către casă. Drumul făcut pe întregul etaj – și aproape toate magazinele Kohl's sunt

situate pe un singur nivel pentru a vă scurta vizita – este mai scurt de 500 de metri. Adică jumătate din distanța medie parcursă într-un magazin universal.

Ați putea presupune că planul simplu al magazinului, care are numai cinci rafturi pe raion, și culoarele largi consumă spațiul unde s-ar mai putea plasa marfă, reducând profiturile Kohl's. După câte se pare însă, ele cresc din această cauză. Venitul mediu pe metrul pătrat de magazin la Kohl's îl depășește cu 20% pe cel al Marshall Fields's și cu aproape 100% pe cel al Dillard's.

Dacă încă mai aveți îndoieli că viteza este cea care face magazinele Kohl's atât de atractive, gândiți-vă ce a reprezentat sursa de inspirație pentru designul magazinelor lor: piste de curse.

Clienții își prețuiesc timpul, iar dumneavoastră beneficiați, de asemenea, dacă îi arătați aceeași prețuire.

În ciuda accentului pus pe prețurile mici, Kohl's înțelege valoarea ambalajului. Magazinele lor sunt aranjate conform unor studii detaliate despre preferințele consumatorilor cu privire la paletele de culori, iar politica lor riguroasă este ca zilnic, la ora 14.00, iar să aibă loc „momentul de reîmprospătare”, când toți angajații Kohl's – inclusiv secretarele și directorul de magazin – rearanjează mărfurile pe rafturi.

Ce poate face afacerea dumneavoastră?

Încurajați politica răspunderii la telefon înainte ca acesta să sune a doua oară. Scurtați orice mesaj vocal. Asigurați-vă că apelurile tuturor sunt redirecționate către telefoanele lor mobile atunci când sunt plecați de la birou și încurajați-i pe angajați să își ia telefoanele mobile cu ei de fiecare dată când pleacă.

Orice ați face, faceți mai repede. Măriți ritmul.

Așa cum învățați trecând prin parcare a unui magazin Kohl's.

✓ *Economisiți fiecare clipă.*

Cum era să dea Priceline faliment



Priceline.com părea o idee genială, un serviciu ideal pentru internet. Pur și simplu intri pe net și găsești informațiile cu privire la prețurile hotelurilor, transportului sau ale altor servicii.

Priceline.com a susținut această idee prin reclame neobișnuite și intens difuzate la televizor, în care apărea actorul William Shatner, cunoscut pentru rolul de comandant al navei spațiale „Enterprise” în serialul „Star Trek”. Din motive care au scăpat multor oameni, acele reclame ironice și-au făcut efectul. Lumea a dat năvală la pagina de internet a Priceline.

Dar s-a întâmplat numai o singură dată.

Priceline.com aproape s-a autosufocat prin complexitate. Pagina Web era confuză și înceată. Oamenii care își prețuiesc timpul – adică toată lumea – au început să facă analize cost – beneficiu în minte, în timp ce se chinuiau cu pagina lor de internet.

Obțin un preț bun, își spuneau aceștia. Dar merită să sacrific atât de mult din timpul meu?

Nu.

Simplificați și grăbiți totul. Porniți „inițiativa vitezei generale”. Examinați fiecare activitate care se desfășoară cu clienții și măsurați sau estimați cât durează fiecare pas al serviciului oferit de dumneavoastră – de câte ori sună în medie telefonul înainte să se ridice receptorul, cât timp e necesar să se răspundă unei sugestii sau pentru a găsi pe cineva „care nu e momentan la birou”.

Reduceți acest timp la jumătate.

Apoi reduceți-l din nou la jumătate pentru a ajunge la rezultatul normal. După angajarea unor recepționeri excelenți, nici o altă inițiativă nu va face mai multe pentru a mări satisfacția clienților dumneavoastră.

✓ *Implementați „inițiativa vitezei generale”.*

Vecinii cei amabili vin în vizită



Pentru câteva companii americane de externalizare a serviciilor, în primăvara lui 1998 se aflau în joc câteva milioane de dolari. Aceste milioane aparțineau uneia dintre cele mai mari firme de asigurări din America, State Farm, și urmau să fie direcționate către o firmă care să gestioneze statele de plată, beneficiile și alte câteva programe pentru angajați.

Fiecare finalist s-a prezentat bine. Broșurile lor arătau profesional, prezentările păreau calde și demne de încredere.

Cum a ales State Farm?

În cele din urmă – așa cum se întâmplă de obicei –, rămăseseră în cursă numai oferte foarte bune. Pe cine să aleagă? S-au gândit la o soluție: s-au urcat în mașini și, fără să anunțe în prealabil, au mers în vizită la birourile fiecărui finalist.

În holul de intrare, au salutat recepționera, s-au uitat în jur și au avut o întrevedere scurtă cu persoanele care le făcuseră prezentări. Apoi au plecat și au decis. Pe cine?

– I-am ales pe cei care ne-au făcut cea mai plăcută impresie.

Directorii de la State Farm văzuseră o sumedenie de propuneri și analizaseră ore întregi prezentări. În cele din urmă însă – precum mii de alți potențiali clienți, inclusiv ai dumneavoastră –, au ales firma unde recepția și recepționarul „au dat bine”.

Cum îi face biroul dumneavoastră să se simtă pe oameni?
Dă sentimentul de profesionalism și ospitalitate?

Angajații arată ca niște oameni cu care dumneavoastră
ați vrea să faceți afaceri?

- ✓ *Următorul client important poate sosi chiar în după-amiaza aceasta. Fiți permanent pregătit și întotdeauna să aveți o atitudine pozitivă.*

Mercer, Morgan și The Grand : _____ puterea ospitalității



Unele cuvinte funcționează precum poțiuni magice: ne modifică starea.

Psihologii au stabilit acest lucru cu privire la multe cuvinte, inclusiv la o formulă de mare valoare pentru furnizorii de servicii: „Bine ați venit!”. Aceste cuvinte reduc numărul bățăilor inimii și înlătură anxietatea celor care le aud.

Mângâierea unei pisici are același efect, așa cum a aflat un alt furnizor de servicii plin de succes. Librăria Wild Rumpus din Minneapolis, o librărie atât de populară încât revista *Fortune* a încercat odată să-i dezvăluie secretele, e plină de pisici care se plimbă prin magazin și se încălzesc la soare în vitrine, ca niște sultani. (Dacă serviciul pe care îl promovați este informal, poate că nu aveți nevoie de reclame mai bune. Tot ce vă trebuie sunt pisicile.)

Clienții Grand Bar al SoHo Grand Hotel din New York au fost ani întregi „victimele” magiei formulei „Bine ați venit!”. Cum intră în bar, sunt întâmpinați cu căldură de o femeie uimitoare, pe nume Tracy – atât de prietenoasă, încât stau mai mult, cheltuie mai mult și recomandă barul lui Tracy tuturor: un bar newyorkez unde toată lumea își zâmbește; e ceva ce merită văzut!

Din experiență, am învățat că primele cinci secunde – salutul, întâmpinarea și răspunsul recepționarului – influențează satisfacția clienților mai mult decât orice altceva. Clienților le place să fie primiți bine.

Cum vă întâmpinați clienții, actuali sau potențiali?

Cum răspund angajații dumneavoastră la telefon? Sunt amabili? Sau sunt precum fostul recepționar al unei firme newyorkeze de consultanță și contabilitate? Un director al acelei companii a răspuns la întrebarea „Cum sunt întâmpinați vizitatorii și cei care sună la firma dumneavoastră?” prin „De un recepționist tăios și neprietenos!”.

Randy Gerber, magicianul din spatele barului Grand și a altor localuri foarte populare – Mercer, Morgan, Wiskey și Wiskey Blue –, mărturisește că prioritatea sa numărul unu este să găsească personal prietenos. (Domnul Gerber e, de asemenea, cunoscut, la momentul redactării acestei cărți, ca soț al lui Cindy Crawford.) „Le spun tuturor angajaților mei că cineva poate veni cu prietenii pentru o bere la bar întrucât a citit undeva despre el. Însă dacă revine, o face datorită personalului barului”, a declarat el în 2000 pentru revista *Soho Style*.

✓ *Fiți cât mai ospitalieri.*

Cea mai rapidă metodă de a crește satisfacția clienților



Mergeți pe stradă.

Rugați șase persoane – ideal, șase angajați – să își petreacă următoarele patru săptămâni observând toți recepționerii pe care îi întâlnesc, iar apoi să vină cu numele celor mai buni pe care i-au întâlnit.

Stabiliți întâlniri cu aceștia. Selectați doi care v-au plăcut cel mai mult, apoi sunați-i pe fiecare dintre ei și oferiți

celui care răspunde cel mai călduros la telefon o creștere de 30% de salariu pentru a lucra pentru dumneavoastră.

Directorii de la Banfield (cunoscută anterior ca VetSmart) au descoperit, cu ajutorul a mii de chestionare, că primele secunde petrecute cu clienții – salutul – influențează satisfacția acestora mai mult decât orice alt act al serviciului de relații cu clienții.

Salutul este momentul magic al relațiilor cu clienții.

Pe parcursul primei săptămâni de lucru a recepționerei, veți observa ceva diferit: tonul persoanelor care vă caută.

Recepționera va umaniza fiecare convorbire telefonică, făcându-vă viața mai ușoară și câștigarea clienților mei eficientă.

- ✓ *Pentru a face remarcabilă recepția firmei dumneavoastră, găsiți – și plătiți pentru asta – un recepționar remarcabil.*

Asociația absolvenților Universității de Stat din Ohio înțelege foarte bine valoarea unui bun recepționar. Recepționarul lor întâmpină lumea extrem de călduros, în parte datorită faptului că titlul funcției îi reamintește permanent de influența uriașă pe care o exercită. Funcția se numește „director al primei impresii”.

Richard Stern, vechiul recepționar al Greater Phoenix Economic Council a câștigat un titlu și mai important, care reflectă influența sa. Acela de „director al primei și ultimei impresii”.

Patru reguli pentru alegerea clienților



Încredeți-vă în simțurile dumneavoastră. Dacă ceva vi se pare în neregulă, este cu siguranță în neregulă.

Clienții dificili nu produc câștiguri minime; ei produc pierderi.

Dacă un potențial client este interesat exclusiv de preț, nu veți fi fericit să îl aveți de client și veți fi permanent vulnerabil.

- ✓ *Nu puteți încheia o afacere proastă cu o persoană bună și o afacere bună cu o persoană rea.*

Cadoul care lipsește



Încercați să vă imaginați veselia câtorva sute de directori americani care, în luna care a urmat Zilei Recunoștinței, au găsit un cadou, frumos împachetat, pe birou.

Imaginați-vă zâmbetul lor când au deschis cadourile pentru a descoperi surpriza : ciocolată, sub forma unui plic gros!

Imaginați-vă privirile lor de satisfacție când au studiat plicul, observând o denivelare în colțul din stânga sus, și au realizat că era logoul companiei de curierat pe care o folosiseră recent pentru un proiect.

Acum, imaginați-vă ce au simțit. „Firma asta mă apreciază atât de mult, încât îmi trimite o *reclamă*?”

Trimiteți cadouri și reclame, însă niciodată simultan.

✓ *Fiiți atenți la ce oferiți.*

Clienții dumneavoastră au întotdeauna dreptate



– Acum haideți să vă spun o chestie despre un client pe care l-am avut noi.

Nu, hai să nu. Nu spuneți niciodată despre un fost client ceva ce poate fi interpretat drept critică.

Acest tip de afirmații îi fac pe clienți să se simtă amenințați. Se tem că veți ajunge să îi criticați și pe ei.

✓ *Lăudați-vă toți clienții; în special pe foștii clienți.*

Păstrați încrederea clienților



Un proverb spaniol redă foarte bine această idee: „Toți cei care îți împărtășesc bârfe vor bârfi și despre tine”.

Nu divulgați niciodată ceva ce pare a fi confidențial cu privire la un client. Protejați – și arătați că o faceți – fiecare client, fost sau potențial. Este o regulă care izvorăște din ceva ce știe toată lumea:

Oamenii care trădează pe cineva vă vor trăda și pe dumneavoastră.

✓ *Păziți secretele clienților.*

O promisiune scrisă e o promisiune ținută



„O promisiune doar făcută nu valorează nici cât hârtia pe care e scrisă”, a scris odată cineva, și mult adevăr comercial se găsește în această vorbă de duh.

Luați următorul exemplu banal. Să zicem că promiteți că vă veți întâlni cu Susan la Picasso la 3:30 mâine după-amiază. La 2:45 în după-amiaza respectivă, sună telefonul. „Unde ești?” întreabă Susan. „Am spus că voi ajunge la 3:30 acolo.” „Nu”, vă răspunde ea. „Ai spus 2:30.”

Și de fiecare dată urmează o exclamație de surpriză. Pe un ton care sugerează că ea ar avea dreptate (deși știți că nu are), exclamați „Hm, aș fi putut să jur că am spus 3:30.” Iar acest tip de conversație are loc – mult prea des – de-a lungul și de-a latul întregii lumi.

Din motive care țin de creșterea afacerilor dumneavoastră, Susan are întotdeauna dreptate în aceste cazuri.

E dezamăgită și frustrată fiindcă a pierdut ceva extrem de prețios: timp.

Există o cale pentru a minimaliza aceste greșeli – și, poate chiar mai bine, pentru a evita să fiți acuzat pentru ele. De câte ori aveți de făcut ceva pentru un client – *orice* –, notați-vă undeva. Apoi trimiteți clientului o copie, astfel încât fiecare dintre dumneavoastră să știe ce s-a convenit.

Organizați-vă lucrurile promise în funcție de dată. Acest lucru vă va ajuta ca, dintr-o singură privire aruncată pe birou, să știți care sunt datele-cheie.

Ce faceți dacă aveți senzația că nu v-ați luat nici un angajament? Notați și acest lucru, de asemenea. Trimiteți o copie și solicitați-i clientului să confirme dacă a înțeles același lucru.

Sunt câteva lucruri pe care clienții le apreciază mai mult decât consecvența și predictibilitatea; printre ele, siguranța că veți face ceea ce ați spus că veți face – așa cum au auzit din gura dumneavoastră. În acest caz, ceea ce spuneți nu face nici măcar cât hârtia pe care ar fi trebuit să vă notați promisiunile. În schimb, promisiunile scrise valorează o avere.

✓ *Formulați în scris orice angajament.*

Momentele dumneavoastră cheie: 3, 24, 5



Există vreo scurtătură către un serviciu de mai bună calitate? Nu. Există trei scurtături.

În primul rând, stăpâniți „3”-ul. Cercetările demonstrează constant că primele 3 secunde influențează satisfacția clienților mai mult decât oricare alt minut al serviciului care urmează. Cum întâmpinați oamenii? Care este impresia

imediată pe care o lasă sediul dumneavoastră? Vizitatorul este întâmpinat imediat și cu căldură? Biroul recepționarului este orientat cu fața către oamenii care intră în sediu?

Se răspunde la telefon la cel mult al treilea apel, și se răspunde cu căldură? Este biroul însuflețit? (Pentru a ajuta la crearea acestei impresii, plasați o vază cu flori proaspete pe biroul de la recepție – se pare că joacă un rol important.)

Acum, „24”-ul. Bell South a învățat „lecția „24”-ului” foarte bine. Studiind două echipe de relații cu clienții, menagerii de la Bell South au aflat că, în echipa 1, clienții raportau o rată de satisfacție mai mare cu 40% decât a membrilor grupului 2. Săptămâni întregi nu au reușit să înțeleagă de ce. Apoi a urmat descoperirea.

Grupul 1 era guvernat de reguli scrise care le solicitau angajaților să reia legătura cu clienții în 24 de ore de la vizita, telefonul sau primirea unui mesaj. „E totul în regulă?”, „Ați primit informația/răspunsul/serviciul de care aveți nevoie?”, „Am mai putea face și altceva pentru dumneavoastră?”. Reluați legătura în 24 de ore. Întotdeauna.

În fine, „5”-ul. (Veți avea nevoie de două ori mai multe plicuri anul care urmează.) Cinci zile (cu una în plus sau în minus) după ce un client potențial sau deja existent v-a contactat, trimiteți-i o scrisoare de mulțumire. Și veți avea nevoie și de mai multe stilouri, întrucât va trebui să redactați mesajul de mână. Scrisorile tehnoredactate la calculator sunt ușor de fabricat după model și ușor de delegat către secretariat. Cele scrise de mână arată clar că persoana respectivă e destul de valoroasă pentru a vă merita timpul.

Pentru a nu vă pierde acest obicei, luați peste tot cu dumneavoastră felicitări de mulțumire și plicuri. În avion, în cafenele, la restaurant, în timp ce așteptați să vă întâlniți cu cineva. Oportunitățile pentru a le scrie apar neîncetat. (Un avantaj în plus: redactarea de scrisori e mult mai

interesantă decât orice revistă despre traficul aerian și decât 90% dintre meniurile restaurantelor.)

✓ 3, 24, 5: aceste numere funcționează ca o magie, propulsând afacerile.

Înțelegerea nevoii de „a fi ascultat”



„Vă ascultăm.”

În fiecare zi, companiile le promet clienților potențiali că îi ascultă. Însă dacă i-ar asculta cu adevărat, ar ști cum să exprime mai bine lucrul acesta și ar înțelege că o persoană reală care chiar îi ascultă contează pentru clienți.

Utilizarea excesivă a acestei pretenții a făcut-o inutilă. În plus, a susține acest lucru fără a aduce dovezi în sprijinul afirmației o face să sune dubios, exact așa cum o simplă pretenție a avocaților naște temeri oamenilor precum Sam Ervin, senatorul care a devenit celebru ca șef al comisiei de audiere în cazul Watergate.

– Când cineva îmi spune că e „un simplu avocat din provincie”, a declarat Ervin, imediat îmi duc mâna la buzunar să verific dacă mai am portofelul.

Firmele care promet „să asculte” fac o a doua greșală, pe care o și dezvăluie aproape imediat. Cu puține excepții și infime schimbări ale formulării, toate continuă astfel: „Vă ascultăm cu atenție pentru a vă propune apoi o soluție adecvată nevoilor dumneavoastră specifice”.

Aceasta sugerează că puține firme înțeleg de ce clienții îi apreciază pe cei care îi ascultă. Nu pentru că le cresc șansele de a obține o soluție mai bună. Trei studii din ultimii cincisprezece ani – derulate de cel mai mare antreprenor comercial național, de clienții marilor firme de avocatură și de Forumul VIP – demonstrează că un client nu cumpără

soluții. În fiecare studiu, „amabilitate la telefon” și „interesul sincer pentru dezvoltarea unei relații pe termen lung” au fost mult mai importante decât „abilitățile tehnice” – adică performanța de a propune cea mai bună soluție.

Clienții nu apreciază soluția cea mai bună, ci simplul gest al ascultării. Și-l apreciază datorită felului în care îi face să se simtă: importanți.

Încercați acest lucru pe propria piele. Întâlniți pe cineva la o petrecere, de exemplu, care dă dovadă de toate trăsăturile celui care nu îi ascultă pe ceilalți. Ochii lui dau ocol camerei. Începe să vorbească în secunda în care abia v-ați oprit și, eventual, abordează un subiect nou. Nici nu se implică fizic în discuție, mutându-se mai aproape de dumneavoastră, adică „ascultând cu toată ființa”.

Ce credeți despre această persoană după petrecere? Veți spune că n-ați fost impresionat; părea cam plin de sine însuși. Dar îl desconsiderați doar din cauză că el v-a desconsiderat pe dumneavoastră. V-a făcut să vă simțiți neimportant.

Peste tot, căutăm aprecierea și dorim să evităm situațiile care ne fac să ne simțim mai mici. Acest lucru ne face să evităm persoanele care par că nu pun preț pe noi; evităm serviciile care nu ne acordă atenție.

✓ *Trebuie să ascultați. Afacerea dumneavoastră depinde de acest lucru.*

Tăcerea dumneavoastră e de aur



Vorbitorul pășește pe podium și se uită la mulțime. Două secunde, trei secunde, patru... În cele din urmă, când toată lumea a devenit atentă la el, începe să vorbească.

Un cântăreț se oprește. Cinci secunde, apoi zece, chiar mai multe. Așteptați în suspans următoarea melodie care va fi interpretată.

Un martor așteaptă câteva clipe înainte de a răspunde întrebărilor procurorului. Și deveniți mult mai atent decât ați fi fost dacă martorul ar fi replicat imediat.

Tăcerea – pauza pregnantă, spațiul alb al conversației – funcționează. Face ca vorbele să pară o eliminare a tensiunii. Sugerează că acele cuvinte contează. Le face mai influente și ușor remarcabile.

În domeniul vânzărilor și al marketingului, este greu să rezisti să vorbești des și cu entuziasm. Însă acest lucru vă face prea dornic să vindeți și prea tentat să nu ascultați.

În 1981, E.F. Hutton deținea active care depășeau un miliard de dolari. În fiecare zi, mii de reclame televizate ne reaminteau că „Atunci când E.F. Hutton vorbește, lumea ascultă”. Șapte ani mai târziu, E.F. Hutton dispăruse.

E.F. Hutton s-a prăbușit întrucât clienții s-au simțit neglijăți. Clienții vă ascultă numai după ce le demonstrați că, la rândul dumneavoastră, îi veți asculta.

✓ *Ascultați. Ascultați îndelung, ascultați cu atenție, ascultați și faceți pauză înainte de a vorbi.*

Cum să ascuți



Nu vă rezumați să ascultați persoana care vă vorbește. Imaginați-vă ceea ce spune.

În timp ce vorbește, creați o imagine vizuală – chiar un film – a poveștii. Acest lucru vă va ajuta să înțelegeți, să urmăriți și să vă amintiți povestea și veți reuși să v-o reamintiți chiar și o lună mai târziu. Vă poate ajuta să vă aduceți aminte că Jessie, fata lui Sue Crolick, care locuiește într-o clădire prăfuită în stil victorian lângă Haight-Ashburn în San Francisco și că prietenul ei se antrenează pentru triatlonul olimpic după ce a renunțat la canotaj. Dacă ați fi

reținut numai cuvintele poveștii în locul imaginilor, ați fi uitat totul a doua zi.

✓ *Nu ascultați cu urechile. Ascultați „cu ochii”.*

O lecție din Deșertul de Est al Oregonului: cum să vă reamintiți numele



E ciudat unde găsești uneori soluția la probleme. Pe aceasta o puteți găsi la clubul Pendleton.

La doar o stradă mai la nord de Great Pacific Wine și Coffee Company, care servește cel mai bun cappuccino de la vest de Milano și unde a fost scrisă mare parte din această carte, se află Dean's Pendleton Sports, pe care Dean Fouquette îl deține de la absolvirea Universității din Oregon, la sfârșitul anilor '70. Fără îndoială că succesul lui Dean are legătură cu statutul său de vedetă; este singurul sportiv din Pendleton, campion al statului la trei sporturi. Însă Dean mai are un talent pe care clienții îl îndrăgesc; își amintește numele tuturor.

E o șmecherie.

De fiecare dată când aude pentru prima dată numele cuiva, Dean îi asociază imediat o poreclă memorabilă – de obicei numele unei persoane faimoase. Așa că el nu se întâlnește niciodată cu un Tom, Dick, Harry sau June. El se întâlnește cu „Tom Cruise”, „Dick Nixon”, „Dirty Harry” sau „June Bug”. Găsește în același timp o trăsătură fizică a noii cunoștințe care să se potrivească cu porecla – de exemplu, dinții lui Tom sau nasul lui Dick, sau pur și simplu își imaginează lucruri hazlii despre persoana respectivă.

Funcționează, întrucât ne aducem aminte cuvintele deosebite mai bine decât pe cele obișnuite, iar imaginile mai bine decât cuvintele (fapt ilustrat și de cunoscuta afirmație „Îmi aduc aminte de fața asta, însă nu-mi aduc aminte numele”).

Încercați și dumneavoastră. Foarte puține lucruri sunt mai prețioase pentru urechile oamenilor decât sunetul propriului nume.

✓ *Fiți ca Dean.*

Regula lui „mai mult decât chit”



Pe 13 octombrie 1994, un funcționar al Marshall Field a promis unui client din Minneapolis că jacheta sa sport va fi modificată și gata de predare pe 23 octombrie. Omul a apărut, însă haina nu; nu era gata. Clientul s-a enervat, așa cum se întâmplă cu cei mai mulți clienți când nu li se livrează ce li s-a promis – chiar dacă, în acest caz, era vorba despre ceva de care clientul nu avea nevoie (dată fiind clima din Minneapolis) în următoarele șapte luni.

Funcționarul din ziua respectivă, un individ cu părul negru ca pana corbului, pe nume Roger Azzam, a sesizat frustrarea clientului și a zbughit-o până în atelierul croitorului, pentru a se întoarce într-o fugă câteva secunde mai târziu. „În cinci minute”, a găfăit Roger către client. „Va fi gata în cinci minute.”

A fost clientul satisfăcut? Acesta a fost numai începutul. S-a simțit dator. Roger, fiind în mod vizibil o personalitate de tip A, în pericol de face infarct, își riscase viața pentru jacheta clientului. Acesta s-a simțit obligat din punct de vedere moral și, zece minute mai târziu, a încercat să se achite de datorie, cumpărând haine în valoare de 1 300\$.

Roger a aflat puterea „principiului reciprocității”, o lecție pe care orice persoană care activează în domeniul pres-tărilor de servicii ar trebui să o știe.

„Principiul reciprocității” afirmă că oamenii păstrează scorul; știm ce am făcut pentru alții și ce au făcut ei pentru noi. Știm că „ne-au făcut cinste cu două mese, iar noi numai cu una”, de exemplu. De aceea, „e rândul nostru”. Ne aducem aminte favorurile făcute sau primite, iar cei mai mulți oameni știu când sunt datori.

Însă „principiul reciprocității” nu spune că trebuie să fiți chit față de clienți numai atunci când ați greșit. Așa cum arată sacrificiul lui Roger, în marketing forța constă în a fi „mai mult decât chit” față de client.

Pentru a ilustra de ce „a fi chit cu clientul” nu e suficient, luați următorul exemplu obișnuit. O femeie și-a făcut părul permanent la salonul Upper East Side din New York. Trei săptămâni mai târziu, s-a uitat în oglinda de la baie și a realizat că permanentul era numai unul temporar. Cu părul acum drept ca dovadă, s-a reîntors la coafor. Salonul a decis „să fie chit” față de ea; i-au returnat prețul încasat pe coafură.

S-a simțit femeia satisfăcută?

Nu. A primit înapoi doar banii pe care îi cheltuise. N-a fost despăgubită pentru timpul pierdut cu drumurile la salon, pentru timpul petrecut coafându-se sau pentru frustrarea de a nu fi obținut ce își dorea – lăsând la o parte banii pe care îi plătitise. Returnarea banilor nu i-a acoperit femeii decât banii cheltuiți, neglijând timpul pierdut și nervii iroșiți.

Ca orice serviciu, salonul trebuia să fie „mai mult decât chit” cu clienta. Iar serviciul oferit de dumneavoastră trebuie să facă la fel. Pentru a determina un client să revină – un client care să folosească pe mai departe și alte servicii

pentru care va plăti în continuare –, trebuie să fiți mai mult decât chit.

✓ *Nu vă rezumați la a vă îndrepta greșelile. Supracompensați-le.*

Zece reguli de comportament în afaceri



Recitiți periodic aceste reguli și puneți o copie a lor pe biroul fiecărui angajat. Comportându-vă în acord cu aceste reguli, veți face ca atât afacerea dumneavoastră, cât și viața – nu doar a dumneavoastră, ci și a celorlalți – să fie mai bogată, din toate punctele de vedere :

1. Întotdeauna așteptați un moment înainte de a răspunde unei persoane care a terminat de vorbit.
2. Ascultați cu tot corpul.
3. Fiți optimist.
4. Vorbiți-i de bine pe ceilalți.
5. Rețineți-le numele.
6. Nu încercați niciodată să impresionați. Efortul este întotdeauna vizibil și nu face decât să vă facă mai slab.
7. Nu faceți niciodată publice conversațiile dumneavoastră – în special cele de la telefonul mobil .
8. Prețuiți, dar nu flatați. Prețuirea îi face pe oameni să se simtă bine; flatările îi fac să se simtă manipulați.
9. O regulă simplă pentru momentele când aveți dubii: fiți amabil.

✓ *Aplicați riguros aceste reguli.*

Angajări ca la Spago



Angajează-i datorită calităților umane, antrenează-i pentru performanță. Există două motive pentru a urma această strategie.

În primul rând, toți oamenii își perfecționează îndemânarea, însă puțini își îmbunătățesc capacitatea de relaționare.

În al doilea rând, oamenii iartă greșelile celor care par că țin la ei, însă rar le iartă pe ale celor care nu par să o facă.

Restaurantul Spago Hollywood al lui Wolfgang Puck își tratează excepțional clienții. Puck a atins acest nivel de performanță prin angajarea oamenilor potriviți, a descoperit ziarista Mimi Avins de la *Los Angeles Times*. „Puck știe că e mai ușor să angajezi o persoană amabilă pe care s-o înveți cum să servească”, scrie Avins, „decât să încerci să transformi un chelner priceput, dar ursuz, într-unul amabil”.

Clienții adoră oamenii cărora le pasă de ei și care știu să arate acest lucru, și le trec cu vederea greșelile, stângăciile și erorile. Angajați-i.

Articolul lui Avins a apărut pe 19 martie 2001 în *Los Angeles Times*, având ca subiect închiderea restaurantului Spago Hollywood, întrucât Puck decisese să își mute afacerea într-o locație mai spațioasă din Beverly Hills.

- ✓ *Angajează-i datorită calităților umane, antrenează-i pentru performanță.*

Scurtătura Ritz-Carlton către satisfacerea clienților



Când intri pe ușa principală, portarul îți zâmbește. Apoi ajungi în hol și treci pe lângă două femei de serviciu. Și ele îți zâmbesc. Ajungi la recepție – recepționarul zâmbește. Peste tot unde mergi, lumea zâmbește.

Sunt două posibilități. Ești fie în *The Stepford Wives*¹, fie într-un hotel Ritz-Carlton.

Cum de reușesc hotelurile Ritz-Carlton să te facă să te simți atât de bine?

Poți argumenta că e vorba de prețurile practicate, care le permit să atragă și să plătească cei mai buni angajați. Însă acesta nu are cum să fie răspunsul; cele mai multe hoteluri care percep tarife mai mari nu reușesc să îi facă pe clienți la fel de bine-veniți.

Nu e vorba de bani la Ritz-Carlton. E vorba de mantra.

Zi de zi, fiecare angajat al hotelului primește o notă din partea responsabilului serviciului de primire a clienților. Informația se schimbă zilnic sau săptămânal, însă există o parte care nu se modifică niciodată. Fiecare responsabil al serviciului de primire a clienților oferă mantra zilei respective: câte o nouă idee de serviciu pentru fiecare angajat.

Într-o zi poate fi „Amintește-ți numele fiecărui client și rostește-l des”. A doua zi, „Aranjează orice poate părea în dezordine”. În ziua în care tocmai v-ați cazat, mantra era „Zâmbește fiecărui client și fă-l să se simtă special”.

1. Roman de Ira Levin, ecranizat în 1975, a cărui acțiune se desfășoară într-un oraș în care toate soțiile sunt perfecte (n. trad.).

După lecturarea și punerea în practică a câte unei mantră în fiecare zi, mantrele de la Ritz-Carlton au devenit o practică iar practica s-a transformat în obicei. În cele din urmă, aceste obiceiuri au devenit parte integrantă a modului de gândire și de muncă al angajaților. Angajații au performanțe mai bune și devin mai buni – mai săritori și mai îndatoritori. Mantra ne schimbă acțiunile, iar acțiunile ne schimbă atitudinile. Devenim ceea ce facem.

Faci ceea ce ești; devii ceea ce faci.

Robert Musil

Această concluzie merită repetată. De prea multe ori considerăm că sfaturile plicticoase nu sunt decât niște simple clișee – poate din cauză că observăm că multă lume care le repetă nu prea le urmează. Acest lucru nu trebuie să vă perturbe însă de la a recunoaște următorul fapt: mantrele funcționează. Repetăm ceva și începem să acționăm în consecință; acționăm în acel fel în mod repetat și ajungem să ne identificăm cu acea acțiune – acele cuvinte puternice devin comportament, iar comportamentul devine natura noastră.

Facem ceea ce spunem, iar apoi devenim ceea ce facem.

Încercați mantrele. Ele îi transformă pe cei ce le folosesc și îmbunătățesc serviciile dumneavoastră.

✓ *O scurtătură: folosiți mantra.*

Cum a obținut Judy Rankin 63 de puncte



Adresându-se unei mulțimi de femei în martie 2002, profesionista era încurcată. Judy Rankin, una dintre celebritățile World Golf și comentatoare de televiziune a partidelor, le încuraja pe cele 140 de membre ale Asociației Feminine de Golf Profesionist să caute noi fani; în același timp, le mărturisea că nu avea nici o idee despre cum s-ar putea face acest lucru. „N-am fost niciodată bună pentru asta”, a spus ea.

Judy voia să spună că ori ai acest lucru în sânge, ori nu – corolarul „comerciantului înăscut”, al miosului a cărui vorbă dulce poate convinge până și un pinguin să cumpere un frac.

Interlocutorul nu s-a putut abține.

– Judy, care a fost scorul pe care l-ai obținut în prima rundă de golf?

– Cred ca aveam nouă ani. Am obținut optzeci și patru de puncte.

– Optzeci și patru? La numai nouă găuri? Știi ceva, Judy?

– Ce?

– Jucai ca o cizmă.

Interlocutorul a continuat:

– Dar acum, ca profesionistă, care a fost cel mai bun scor al tău?

– Șaizeci și trei.

– Șaizeci și trei; asta înseamnă nu mai puțin de o sută cinci lovituri mai bune la optsprezece găuri. O sută cinci!

Cum ai ajuns la o asemenea performanță?

– Prin muncă, prin perseverență...

– Corect, Judy, prin *antrenament*!

Sfatul dat jucătoarei de golf era același pe care un aspirant l-a primit când l-a întrebat pe un scriitor celebru cum poți ajunge scriitor.

– Stați jos și scrieți câte ceva în fiecare zi, îi spuse autorul. În zece ani, veți deveni scriitor.

Începeți să exersați de astăzi. Alegeți o „cea mai bună metodă” și exersați-o în fiecare zi, câte un exercițiu pe rând. Odată ce ați ajuns să fiți expert, treceți la următoarea etapă: scrieți de două ori mai multe scrisori de mână către clienți, învățați să memorați numele oamenilor sau să priviți oamenii în ochi fără să scrutați mulțimea din spatele și din jurul lor. Oricât de simplu ar părea: exersați.

Cuvintele vă vor deveni comportament. Comportamentul va deveni obișnuință. Și noul dumneavoastră obicei vă va recompensa. La sfârșitul anului, totul va fi diferit: dumneavoastră, cei cu care intrați în contact și afacerea.

✓ *Exersați! În fiecare zi.*

Caracteristicile pe care le iubesc clienții noștri

Umilința și generozitatea



Lui Sean Bruner din Tucson îi plăceau filmele, în special cel regizat de Julian Schnabel în 2000, „Before Night Falls”. Totuși Schnabel și filmul său îi plăceau mult mai mult înainte de a citi numărul din 25 martie 2001 al revistei *New York Times Magazine*.

În scrisoarea sa către redactorul-șef, Bruner a arătat ce le place clienților și ce nu. „Nu înțeleg”, scria Bruner referitor la articolul din 25 martie despre Schnabel, „de ce i s-a părut necesar lui Schnabel să critice alte filme. „Cast Away” nu a fost desăvârșit, dar a fost bun.

Prin acest atac, Schnabel coboară în ochii mei.”

Cu unele excepții, precum Alice Roosevelt Longworth – care a afirmat odată „Dacă nu puteți spune nimic de bine despre cineva, așezați-vă lângă mine” –, nu ne plac cei care îi critică pe alții, în special cei care își discreditează competitorii.

Întrebați-i pe cei de la Deloitte Consulting.

În 1998, firma s-a hotărât să lanseze o campanie publicitară centrată pe scăderea entuziasmului oamenilor față de firmele de consultanță. Disprețul se poate vedea clar într-o avalanșă de cărți care atacau aceste firme – cu titluri precum

Companii Periculoase sau *Doctorii vrăjitori*, care dădeau de gol finalurile – și din mai multe glume cu consultanți, ilustrate de caricaturile lui Matthew Diffie în numărul din 26 martie 2001 a ziarului *New Yorker*. Desenul arăta doi detectivi care stăteau deasupra unui cadavru. „Din natura violentă a multiplelor plăgi prin înjunghiere”, îi spune unul celuilalt, „cred că victima a fost probabil un consultant”.

Directorii de la Deloitte au hotărât să mizeze pe această ostilitate transmițând reclame care încercau să le diferențieze firma de competitori, pe care îi descriau drept fără simț practic și neprofesioniști plătiți exagerat. Așa cum ar fi prezis Sean Bruner, glonțul aruncat în campanie a ricoșat și a lovit firma.

Dorința sinucigașă din tactica celor de la Deloitte poate fi sugerată de o campanie paralelă.

Pentru a fi corecți față de Deloitte, o firmă cunoscută, trebuie să recunoaștem că și competitorii acesteia greșesc. Oameni din toată lumea au criticat numele *Accenture*, care a luat locul a ceea ce era cunoscut înainte drept *Andersen Consulting*, neputând descifra sensul intenționat al numelui firmei, despre care directorii de la *Accenture* spun că reprezintă accentul pus de firmă pe viitor. Acest lucru nu reușește să deosebească firma de oricare alta. Între timp, foștii colegi de la Arthur Andersen încălcău „regula umilinței” (și pe cea împotriva clișeeilor), prin folosirea unor reclame imense care urlau: „Primul nume din serviciile profesionale”.

Imaginați-vă că sunteți un client al serviciilor stomatologice și remarcați o reclamă a unui cabinet care sugerează că alți stomatologi fac ca pacienții să simtă durere ore întregi. Cum vă face să vă simțiți această reclamă? Cât de nerăbdător sunteți să vă programați pentru o consultație? Și mai important, ce simțiți față de stomatologii care fac această reclamă critică?

Atacul lui Deloitte a făcut mai mult decât să îi agrezeze pe competitori. Având ca țintă propria industrie, Deloitte s-a agresat pe ea însăși.

Campania a prejudiciat firma. Întrebați ce simt în legătura cu Deloitte, mulți dintre cei care văzuseră reclamele au spus că firma era „o cerșetoare invidioasă pe firmele mai mari, disperată după contracte”. Reclamele au prejudiciat și Deloitte & Touche, firma afiliată, atât datorită asocierii, cât și datorită unei neînțelegeri care a lăsat senzația că firma de contabilitate ar fi realizat reclamele, iar nu cea de consultanță.

În câteva săptămâni de la apariția reclamelor, unul dintre directorii de la Deloitte a început un tur prin America pentru a apăra ceea ce el numea campania de „numire a numelor”. (Dacă s-ar fi gândit la acest titlu, ar fi trebuit să se gândească și la discurs, și la campanie. Așa cum știu mulți cititori, expresia „numirea numelor” a fost încetățenită în timpul vânătorii de vrăjitoare comuniste de la Hollywood, care a ruinat carierele și reputațiile multor persoane care „numeau nume”).

Câteva luni mai târziu, Deloitte a recunoscut greșeala și și-a chemat conferențiarul acasă, încheind asaltul asupra competitorilor și asupra lor.

✓ *Niciodată să nu vă lăudați pe dumneavoastră și să nu criticați un competitor.*

Sacrificiul



Romeo și Julieta este privită ca cea mai frumoasă poveste de dragoste a lumii, deoarece ilustrează ceva ce oamenii iubesc.

Totul în piesă duce către momentul în care Romeo o descoperă pe Julieta, aparent fără suflare. Copleșit de durere, el se înjunghie pentru a o putea însoți în moarte. Apoi, Julieta se trezește din somnul indus de leacuri și descoperă că Romeo este mort. Îndurerată, îi ia pumnalul și își curmă viața.

Moartea Julietei reprezintă sacrificiul extrem. Dar piesa scoate în evidență faptul că dovada unei relații adevărate este sacrificiul.

Această regulă se aplică – desigur, mai puțin dramatic – afacerilor.

Sacrificiul și ideea reciprocității – înclinația noastră de a ne simți obligați să returnăm favorurile – sunt apropiate. Robert Cialdini discută mai multe strategii de vânzări care se bazează pe reciprocitate – cazul cel mai notoriu: eforturile încununate de succes ale adeptilor Hare Krishna de a solicita fonduri prin oferirea unor exemplare scumpe ale cărților lor – în *Psibologia persuasiunii*. *Totul despre influențare.*

Într-o sâmbătă, chiar după ora 17.00, un director din Seattle se îndreaptă către dulap pentru a-și lua butonii de cămașă. Din nefericire, aceștia se pierduseră undeva sub patul din camera de hotel în care stătuse cu două săptămâni în urmă. Panicat de imaginea unor butoni improvizați din agrafele pentru hârtie,

sună la magazinul Nordstrom din centrul Seattle și îi relatează întâmplarea unei agente de vânzări.

Aceasta își planificase deja seara de sâmbătă. Dar atunci când a sunat clientul ei, venise timpul să își facă datoria. A găsit niște butoni care știa că îi vor plăcea, a închis caietul de comenzi, s-a urcat în mașină și a condus către Mercer Island pentru a livra butonii.

Acea cursă i-a transformat clientul într-un prieten pe viață. Acum, acel bărbat face se străduiește să cumpăre mereu de la Nordstrom, act de o reciprocitate matematică: angajata a făcut un efort; acum face și el.

Tu îmi dai mie; eu îți înapoiez. Tu treci dincolo de atribuțiile din fișa postului și eu voi trece dincolo de ale mele.

Sacrificiile îi spun clientului că vă pasă de el, ceea ce îi face să le pese și lor mai mult. Sacrificiul dumneavoastră transformă relația. Acum, nu mai sunteți *un* serviciu.

Ci sunteți serviciul *lor*.

✓ *Renunțați la ceva și veți primi mai mult înapoi.*

Deschiderea



Destăinuieți secretele cele mai adânci numai persoanelor la care țineți foarte mult. Având încredere în ele, nu numai că le comunicați un secret; vă exprimați încrederea. Spuneți: „Ești special. Am încredere în tine cu acest secret”.

Mai țineți minte ultima dată când cineva a avut încredere totală în dumneavoastră? Cum v-ați simțit?

Minunat.

În afaceri, ca și în viață, persoanele care sunt sincere – care își recunosc greșelile sau slăbiciunile, de exemplu – comunică faptul că au încredere în cel cărui i se destăinuie. În schimb, câștigă aprecierea acelei persoane. Sinceritatea pune bazele suportului unei relații de durată: încrederea.

Cercetătorii de la Cleveland State au descoperit această putere cu ceva ani în urmă, într-un studiu pomenit în *Vânzând invizibilul*. Au creat două CV-uri și două scrisori de recomandare identice pentru două persoane imaginare, Robert și John, care își căutau de lucru. În prima scrisoare se băteau câmpii cu privire la Robert. Scrisoarea pentru John era identică, cu excepția unei propoziții suplimentare. Persoana de contact scrisese: „Uneori, poate fi dificil să lucrezi cu John”.

Directorii de resurse umane au fost atrași de John, deoarece aveau încredere în el și în persoana de contact. Erau siguri că pot avea încredere în cineva care din propria voință și-a recunoscut o slăbiciune.

Spuneți tuturor adevărul. Chiar și atunci când doare, îi va asigura pe clienți că riscați să le spuneți adevărul și le veți câștiga încrederea, fundamentul oricărei relații minunate.

✓ *Destăinuieți-vă.*

Integritatea și ce înseamnă ea de fapt



Clienților le place calitatea.

Dar, într-un serviciu, ce *este* calitatea?

Esența calității unui produs este integritatea sa structurală. În loc să se dezintegreze, produsul rămâne întreg, rămâne *integrat*, un cuvânt care seamănă cu *integritate*. Integritatea părților sale permite produsului „să lucreze”.

Inima calității serviciilor este integritatea, dar elementele integrate sunt diferite. Serviciul dumneavoastră este o promisiune că la un moment dat, în viitor, veți face ceva. Atunci, integritatea într-un serviciu este interacțiunea dintre cuvânt și faptă, dintre promisiune și performanță. Atunci când promisiunea și performanța se potrivesc, sunteți întregu;

este ceea ce clienții doresc și au nevoie.

Ideea că într-un serviciu calitatea este măsurată de relația dintre promisiune și ceea ce realizează în fapt explică de ce oricând clienții McDonald's vor spune că sunt mulțumiți, în timp ce clienții unui restaurant de cinci stele – cu mâncare, serviciu și ambianță mai bune – vor spune că sunt dezamăgiți. McDonald's poate oferi mai puține, dar își satisface permanent clienții, deoarece promite mai puțin. Acest lucru ne amintește că nu există calitate absolută, ci relativă; performanța este legată de promisiune. Pentru a fi siguri că oferiți calitate, trebuie să analizați ce faceți și ce promiteți.

Integritatea înseamnă calitate. Inspectăm produsele înainte de a le cumpăra, măsurându-le din fiecare unghi pentru a ne asigura că vor fi performante. Atunci când analizăm un serviciu, căutăm fiecare indiciu care ne va spune că va fi precum ni se promite. Pentru a face asta, trebuie să ne uităm la toți cei care ne promet serviciul și să ne întrebăm: „Credem în ei?”.

Credem în oamenii care ne câștigă încrederea; aceia care spun adevărul, chiar și atunci când adevărul doare.

Faceți întotdeauna ceea ce este bine. Acest lucru îi va mulțumi pe unii și îi va uimi pe alții.

Mark Twain

Insistența lor în a fi siguri că toate cuvintele și acțiunile sunt integrate îi face să fie sursa noastră de încredere.

Construiți încrederea în toată organizația. Angajați pe acest criteriu, răsplătiți-l, cereți-l, solicitați-l și susțineți fără milă.

✓ *Integritatea contează – și funcționează.*

Ce iubesc clienții cel mai mult



Întrebați orice client al oricărei companii de ce rămâne fidel și vă va da un anumit răspuns mai des decât oricare altele la un loc.

Menționează performanțele, calitatea, caracteristicile sau prețul? Nu prea des.

Răspunsul lui este „confortul”.

„Confortul” este ceea ce Adam Stenavich și alte mii de recrutori invocă atunci când sunt întrebați de ce și-au ales colegii respectivi. Este ceea ce ar răspunde O.J. Oshinowo pentru a explica de ce i-a plăcut Standford, când a aflat că unul dintre cei mai buni profesori de inginerie electrică – viitoarea specializare a lui O.J. – era din Nigeria.

Clienții companiilor mari, cunoscute pentru calitate – State Farm, Leo Burnett, Microsoft și alții –, oferă același motiv: confortul.

În era atâtor opțiuni și mesaje, cu încrederea din ce în ce mai scăzută, cu mobilitatea și oportunitatea care despart comunități și familii și cu atâtea alegeri referitoare la lucruri pe care nu le putem vedea sau analiza, clientul din ziua de astăzi se simte cât se poate de neconfortabil.

Asta înseamnă că clienții tânjesc, mai mult decât orice, după confort.

Cum răspundeți acestei dorințe?

Tot ce a fost înaintea acestei etape sugerează pașii ce trebuie făcuți. O marcă și un nume familiare fac ca oamenii să se simtă confortabil; se simt mult mai bine când acestea sunt cunoscute.

Faptul că ești cunoscut drept specialist îi relaxează pe oameni. Companiile care par experte – care arată și se îmbracă în mod profesional și care apar des în ziare și reviste – calmează un client nervos.

Claritatea relaxează. Îi ajută pe oameni să înțeleagă, îi face mai încrezători și îi lămurește de ce ar trebui să vă aleagă pe dumneavoastră.

Și integritatea relaxează. Îi asigură pe oameni că – într-o lume de o nesiguranță considerabilă – pot anticipa ceea ce veți face bazându-se pe ceea ce spuneți. Acest sentiment este rar, și pentru că este rar, este prețios.

Îi relaxează, de asemenea, faptul că vă exprimați interesul sincer pentru oameni. Îi convinge că le veți proteja interesele ca pe ale dumneavoastră. Acest lucru construiește fundamentul încrederii – elementul central al unei relații de durată.

Chiar și pasiunea dumneavoastră îi liniștește pe oameni. Arată că vă place ceea ce faceți, ceea ce crește șansele că veți lucra bine. Pasiunea liniștește.

Dumneavoastră iubiți confortul, noi iubim confortul, clienții iubesc confortul – confortul mai mult decât orice. Admirăm performanțele și invidiem superioritatea; confortul ne atrage pe toți.

✓ *Liniștiți-vă clienții și îi veți păstra.*

Cea mai mare calitate a dumneavoastră

De ce prosperă unele persoane și afaceri ?



Recent, istoricul David Landes a pus această întrebare, referindu-se la grupuri masive de persoane. El avea în vedere națiuni întregi, de la Argentina la China, de la Olanda la Egipt. A studiat cu atenție cărți, articole și tratate ale căror titluri au umplut șaiszeci și șapte de pagini de bibliografie în cartea sa, *The Wealth and Poverty of Nations: Why Some Are So Rich and Some So Poor*.

La final, Landes își prezintă concluzia – a sa și a cărții. *De ce unii oameni prosperă?* Răspunsul ar trebui să rezoneze cu fiecare dintre noi :

În această lume, optimiștii se bucură de succes, nu pentru că au întotdeauna dreptate, ci pentru că sunt optimiști. Chiar și atunci când greșesc sunt optimiști și aceasta este modalitatea de a realiza, de a corecta, de a îmbunătăți și de a fi de succes. Optimismul informat, educat, recompensează.

Cei care cred câștigă. „Cuceresc”, așa cum spune John Dryden, „cei care cred că pot”.

În perioada în care Landes își termina cartea, David Pottruck și Henry Pearce o terminau pe a lor – *Clicks and Mortar* –, referitoare la un alt succes. Cum a evoluat o firmă mică de brokeraj, precum cea a lui Charles Schwab, ajungând în mai puțin de douăzeci de ani până la statutul uneia dintre cele mai respectate firme de servicii financiare de nivel mondial?

Era vorba de sufletul lor, au răspuns autorii. Mai mult decât produsele minunate, serviciile sau prețurile, pasiunea a fost cea care l-a propulsat pe Charles Schwab – pe fondator și compania sa – către măreție.

Un alt scriitor, istoricul Victor Hanson, aborda în aceeași perioadă o problemă conexasă. Hanson se întreba cum Statele Unite, care se străduiseră atât de mult să evite cel de-al doilea război mondial, au putut lupta atât de sălbatic îndată ce s-au implicat în conflict. Cum au putut bărbații americani să intre în Normandia ca niște „hoarde ucigașe de prădători”? De ce sunt unele grupuri atât de bune în luptă și altele atât de slabe?

În cartea sa, *The Soul of Battle*, Hanson a demonstrat că nici o armată nu a luptat bine atunci când obiectivul său a fost să supună sau să cucerească un popor. Dar trupele care își salvează poporul sau eliberează un altul – gândiți-vă la cursa lui Patton către Rin sau la izbucnirile violente ale lui Sherman în Georgia – luptă cu o uimitoare îndrăzneală și

„Orice activitate care ne dă senzația unui scop și a unei împliniri, care ne face să ne simțim bucuroși că suntem în viață, ne ajută să ne îngrijim și să ne hrănim creierul”, scrie Dr. John J. Ratey, profesor de psihiatrie la Harvard, în *A User's Guide to the Brain*. „Pasiunea vindecă.”

câștigă.

Pasiunea, aprinsă de credință și țel, câștigă. Ea poate fi găsită în sufletul bătăliei și în inima marilor afaceri. Experții în psihologie chiar susțin că pasiunea este terapeutică. „Vindecă”, a scris unul.

Credință și pasiune : este aceasta modalitatea de a conduce o companie? Dați-mi un proces, un grafic Gant, un sistem, insistă directorul călit. Dați-mi ceva concret : șapte pași. Opt chei.

Încercăm. Dar când căutăm soluții minunate care să nu ducă la succes, nu le găsim. Dăm peste ceva mai puțin valoros. Aflăm că ecuația succesului pare derutantă, contrazicând orice efort inteligent de a o reduce la niște pași de urmat.

Se pare că succesul vine din acel spațiu misterios numit sufletul nostru.

În urmă cu câțiva ani, reprezentanții a șapte faimoase firme de investiții bancare au zburat la Seattle, Washington, pentru a ține un discurs la Starbucks. Fiecare companie și-a ținut discursul și a impresionat audiența atât de puternic, încât directorul general Howard Schultz a spus mai târziu că el nu a făcut diferența între cele șapte firme, cu excepția unui lucru minor.

„Dedicație și pasiune. Aceasta a fost diferența”, a declarat Schultz revistei *Fortune*, în 1997.

Asta este? Pasiune? Nu talent, nu cunoștințe, nu experiență, ci *pasiune*?

Dacă pasiunea este răspunsul, ce poate face un om de afaceri?

Puteți face un „element de acțiune” din credință și pasiune?

Puteți scrie într-un plan de afaceri „Insuflarea pasiunii”? Nu fără să vă riscați slujba.

Puteți scrie în planul de resurse umane „recrutarea optimiștilor”? Doar cu același risc. Și apoi ce faceți? Căutați angajați care să spună că le place *Pygmalion* și că s-au identificat cu „Rocky”?

Puteți să vă chinuiți o viață întreagă să puneți aceste lucruri intangibile într-un plan.

De aceea stagnează atâtea și atâtea companii. Dacă orice

N-are sens să fii optimist. Oricum n-ar funcționa.

Abjibild pentru parbriz

companie ar putea reduce credința și pasiunea la o serie de pași mici, aproape orice companie ar avea succes.

Ce ar trebui să facă managerii? Construiți ceva ce vă umple de pasiune, apoi împrăștiati razele acesteia către fiecare colț al afacerii.

Ascultați-i pe Pearce, Pottruck, Hanson și Landes: credința și pasiunea fac afacerile. Clienților le plac oamenii pasionați și afacerile pătimașe, deoarece pasiunea îi stimulează – o simt și se simt mai bine – și pentru că știu că din pasiune ies lucruri minunate.

Așadar, succesul aparține celor care cred. Credința ne întărește curajul de a ne asuma riscuri pe care cei fără credință le evită și ne ajută să culegem roadele; ne ajută să realizăm că viețile noastre se dezvoltă proporțional cu curajul nostru.

Așa că, data viitoare când vi se deschid două drumuri, evitați-l pe cel mai lejer; un drum fără obstacole duce foarte rar undeva. Urmați, în schimb, drumul care merge de-a lungul stâncii, cel mai abrupt.

Urmați acel drum și țineți minte că extenuarea urcușului și mândria pe care o veți simți când veți ajunge la capăt vă vor determina să mergeți iar și iar pe acel drum.

Într-o zi, acea experiență vă va aduce din ce în ce mai mulți bani. Dar, în fiecare zi, ea vă va face mai împlinit, mai complet și mai viu.

Harry Beckwith, 1 octombrie 2002



Apendice

Listă de verificare : întrebări pentru construirea unei afaceri de succes



Primul principiu

Ce contează într-adevăr pentru noi?

Unde dorim să ne aflăm peste cinci ani?

De ce? Suntem siguri?

Ce am dori diferit în viața noastră profesională și personală?

Ce schimbări importante ar trebui să facem ca să ajungem acolo?

Nu contează ce am făcut sau ce au făcut alții. Ce este posibil?

Ce cred clienții că a fost remarcabil?

Dacă am lua-o de la început astăzi, ce am face diferit?

Cum ne-am organiza mai bine pentru a veni în întâmpinarea clienților?

Ce am adăuga?

Ce am elimina?

Cum am începe de astăzi să facem aceste schimbări?

Dacă am concura împotriva noastră, unde ne-am poziționa atacul?

Cum remediem aceste slăbiciuni?

Adăugarea intuiției

Care (zece sau doisprezece) dintre clienții, prietenii, colegii noștri sau care alte persoane ne pot da cele mai bune păreri referitoare la cum să ne îmbunătățim afacerea?

Atingerea „miezului problemei”

Cine este „în miezul” industriei noastre?

Cu ce membri avem legături? Cu care nu avem?

Ce trebuie să facem pentru a crește influența pe care o avem asupra acestor persoane?

Atingerea clienților-cheie

Care trei sau patru clienți sau potențiali clienți ar avea, pe termen lung, cel mai mare impact asupra afacerii noastre, reprezentând o recomandare puternică?

Cum îi putem face să ne devină clienți?

Eliminarea slăbiciunilor afacerii noastre

Care este cel mai mare defect al afacerii noastre, din perspectiva clienților?

Cum putem elimina acest defect?

Ce stereotipuri au oamenii cu privire la persoanele care lucrează în domeniul nostru?

Cum putem depăși aceste stereotipuri?

Marca noastră

Este marca noastră unică?

Este plină de viață?

Este simplă?

Transmite un mesaj clar și puternic, în felul în care dorim
și avem nevoie să comunicăm toți?

Este atrăgătoare?

Numele nostru

Este numele nostru distinct?

Este memorabil?

Este suficient de scurt pentru a fi ținut minte?

Exprimă sau lasă să se înțeleagă un mesaj important?

Valoarea și rezonanța numelui de acum este mai mare decât
dacă l-am schimba într-unul mai puternic și mai folositor?

Poate fi pronunțat ușor? Este muzical?

Vă va întreba majoritatea lumii cum se scrie? Dacă da, le
puteți explica ușor?

Este scurt? (Unsprezece litere și patru silabe ar trebui să fie
maximul.)

Are caracteristicile necesare pentru a fi memorabil – este
unic, senzitiv și deosebit?

Este interesant? Are „valoare literară”?

Este autentic? Ne reprezintă?

Pot rosti angajații numele firmei plini de mândrie?

Poate fi spus pe un ton potrivit?

Este suficient de diferit de numele competitorilor?

Este acceptabil din punctul de vedere al oricărui client
important?

Îi face pe oameni să se simtă tulburați? (Este de dorit ca
răspunsul să fie „da”.)

Exprimă sau sugerează un mesaj dorit?

Este plin de înțelesuri? Sugerează mai mult decât un singur mesaj pozitiv? (Unele nume bune nu trec acest test, dar cele foarte bune o fac.)

Prețul nostru

Ce comunică prețul despre valoarea muncii noastre?

Modalitatea de taxare este clară?

Este atât de simplă încât orice client o înțelege imediat?

Este atât de simplă încât să nu îl distragă pe client?

Ambalajul nostru : auditul „vizual”

Uitați-vă la fiecare lucru prin care clienții intră în contact cu dumneavoastră – de la cărțile de vizită, la emblemă, la îmbrăcăminte și plicuri:

Produce fiecare lucru o impresie puternică?

Spune fiecare: „Această firmă este specială”?

Denotă fiecare lucru în mod clar calitate și profesionalism?

Mesajele transmise sunt legate între ele?

Comunicarea

Sunt mesajele noastre scurte și la obiect?

Contează fiecare cuvânt, sau există cuvinte care nu sunt necesare?

Exprimăm imediat faptul că suntem diferiți?

Comunicăm în mod clar și convingător avantajele obiective de a lucra cu noi?

Putem aduce dovezi clare pentru fiecare dintre declarațiile noastre?

Dacă persoana nu citește nici măcar un cuvânt al mesajului, comunicarea mai transmite elementul „calitate”?

Se simte cititorul atras? Mesajul îi vorbește cititorului și nevoilor sale, sau vorbim prea mult despre noi?

Prezentările noastre

Imaginile noastre, fără cuvinte, evidențiază calitatea și profesionalismul?

Este fiecare planșă necesară? Transmite fiecare mesaj mai bine decât o fac cuvintele?

Există un număr minim de planșe, astfel încât audiența să se concentreze asupra oamenilor noștri, și nu asupra planșelor?

Fiecare imagine transmite cel mult de trei elemente?

Poate fiecare element să fie exprimat în jumătate dintre cuvintele folosite?

Sunt imaginile interesante și potrivite?

Sunt cuvintele atractive?

Prezentarea noastră este concentrată asupra clientului și nevoilor sale, sau se referă la noi?

Prezentarea e irezistibilă fără a fi lipsită de modestie?

Prezentarea noastră este umană, caldă, atrăgătoare și personală? Sunt puncte în care este prea rigidă?

Sunt declarațiile noastre puternice și credibile?

Folosim povești pentru a face mesajul mai clar și mai interesant?

Serviciul nostru

Sunt 20% dintre clienți foarte încântați de noi?

Sunt toți clienții, mai puțin 10%, încântați de noi, de ceea ce facem pentru ei?

Ce planuri avem pentru a elimina acel 10%?

Recepția noastră este caldă, primitoare și optimistă?

Dacă nu, ce trebuie să facem – în această săptămână – pentru a remedia acest lucru?

Se simte cineva foarte bine primit atunci când intră pe ușa noastră?

Se răspunde la telefoane și se rezolvă problemele în cel mai scurt timp?

Ce putem face pentru a ne asigura că așa este?

Răspundem la telefoane sau urmărim contactele în timp scurt?

Luăm legătura cu un client în următoarele douăzeci și patru de ore?

Avem un program obișnuit și respectat îndeaproape pentru a le mulțumi clienților cel puțin o dată pe an?

Facem ceva special pentru clienții noștri loiali, cel puțin o dată pe an?

Știe fiecare client special cât de special este pentru noi?

Atunci când facem o promisiune unui client, ne asigurăm că o scriem astfel încât să știm ce am promis și ce trebuie să facem și așa încât ei să știe la ce să se aștepte din partea noastră și când?

Bibliografie pentru ca o afacere să prospere



• Generală

New York Times, în special „Science Times” (apare în fiecare marți). Un ziar, o afacere și o instituție remarcabile. Secțiunea „Science Times” iese în evidență prin traducerea descoperirilor importante din științele naturale și sociale – inclusiv cele privitoare la psihologia și comportamentul

clienților – într-o manieră clară și interesantă. Un model al unei bune comunicări – bine scris și bine editat –, *Times* face o excelentă impresie.

The New Yorker. Această revistă s-a transformat surprinzător, dar subtil, dintr-un arbitru al gustului și stilului – timp de decenii – într-un barometru al zilei de azi. Îndemânatic în a izola schimbările din cultura populară și din artele care reflectă schimbări culturale majore, valoros pentru deschiderea unui forum cu cercetările de psihologie ale lui Malcolm Gladwell asupra scrierilor uimitoare și – datorită celor mai bune desene din lume – talentat în a ne face să râdem în timp ce gândim, este, în ciuda acestor schimbări, o sursă de intuiții în viețile și valorile americanilor „influenți”, nedepășită de altcineva.

• Marketing

The Marketing Imagination, Theodore Levitt. O imagine de ansamblu excelentă.

Positioning: The Battle for Your Mind, Al Ries și Jack Trout (*Poziționarea. Lupta pentru un loc în mintea ta*, Editura Brand Builders, București, 2004). Un model de claritate, această carte clasică reușește să fie și amuzantă, și de ajutor în aprofundarea punctului în care începe marketingul.

• Supraîncărcare cu informații

The Attention Economy, Thomas Davenport și John Beck. Prezintă detaliat un caz de abundență a informației din lumea de azi, făcând o descriere a efectelor acesteia și câteva strategii pentru a gestiona consecințele față de compania dumneavoastră.

- **Încredere**

Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community, Robert Putnam. Nu toată lumea este de acord cu concluziile sale, dar ceea ce susține despre declinul încrederii pare de necombătut.

Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity, Francis Fukuyama (*Încrederea, virtuțile sociale și crearea prosperității*, Editura Antet, București, 2002). Este, pe alocuri, dificil de citit, dar deosebită și dădătoare de inspirație.

- **Schimbări culturale și tendințe**

Utne Reader, revistă lunară. Prezintă extremele și inovatorii, oamenii care fac primele schimbări.

Vizite în orașele-trend: Seattle și Portland. Individualismul obraznic din regiune – cel mai evident în rezistența locuitorilor față de moda altor oameni – le face două orașe pline de rebeli și pionieri. Fusion Jazz, Nirvana, Starbucks, Nordstrom, Nintendo, Gus Van Sant, Jimi Hendrix – toate au pornit de aici. Ziarul din Portland, *Willamette Week*, ne oferă imagini despre viitoarele tendințe în cultura americană.

- **Comunicare eficientă**

The Elements of Style, William Strunk și E.B. White. Niciodată egalată, probabil pentru că nimeni nu a avut atât curaj pentru a scrie o lucrare care ar putea fi comparată cu această carte clasică. Folositoare pentru precizie, curaj, concret și alte cuvinte „vizuale”.

On Writing Well, William Zinsser. Un model perfect pentru ceea ce predică: o scriere pe care o înțelegeți în momentul în care o citiți.

Cat's Cradle, Kurt Vonnegut Jr. (*Leagănul pisicii*, Editura Polirom, Iași, 2004). Obraznică, la propriu – o parodie religioasă –, și, probabil, cea mai limpede carte scrisă vreodată, fiind și printre cele mai antrenante.

- **Arta povestirii**

Cat's Cradle, Kurt Vonnegut, Jr. Vezi mai sus. Urmăriți cum face autorul – cum, printre alte lucruri, îi intrigă pe cititori cu privire la ce va urma – ca un element important în povestire să îi atragă pe cititori.

- **Psihologia clienților**

Influence: The Psychology of Persuasion, Robert B. Cialdini (*Psihologia persuasiunii. Tehnici de influențare*, Editura Business Tech, București, 2004). Folositoare, accesibilă, populară.

Motivation and Personality, Abraham Maslow. Un punct de pornire pentru a înțelege comportamentul cumpărătorilor. Nici un alt psiholog nu a egalat impactul lui Maslow în marketing.

The Soul of a New Machine, Tracy Kidder. O poveste bine spusă, care vă va aprofunda înțelegerea modului în care gândesc, trăiesc și muncesc inginerii.

Journal of Personality and Social Psychology. Interesant pentru toți, cu excepția psihologilor – deși poate că și pentru ei –, acest jurnal este sursa cea mai importantă de informații cu privire la comportamentul uman, inclusiv cel al cumpărătorilor.

Psychology Today. Cu siguranță nu foarte riguroasă din punct de vedere științific, dar nici superficială, această

publicație traduce psihologia pe înțelesul maselor și vă poate îndruma către alte surse pentru a vă îmbogăți cunoștințele în acest domeniu.

- **Lucrări literare interesante care explorează caracterul uman**

Anna Karenina, Lev Tolstoi (Editura Polirom, Iași, 2003). Uimitoare și intuitivă.

Portretul unei doamne, Henry James (Grupul editorial Corint, Editura Leda, 2004). O analiză surprinzătoare a vieții și trăsăturilor caracteristice ale celor bogați.

Marele Gatsby, F. Scott Fitzgerald (Editura Polirom, Iași, 2007). Fără vârstă, în special cu privire la mobilitate pe scara socială, ambiție, achiziții – toate acestea alături cele mai lirice trei paragrafe finale scrise vreodată.

De veghe în lanul de secară, J.D. Salinger (Editura Polirom, Iași, 2007). O hartă pentru mintea celor tineri – disprețul lor, anxietatea față de sexul opus și confuzia.

- **Branding și design**

@issue. Sponsorizată de Potlach Corporation și coordonată de editorul Peter Lawrance, această publicație profundă, accesibilă și bine făcută descrie cele mai eficiente modele de companii americane.

Revista One. O explorare simpatcă a celor mai bune modele ale lumii, cu o puternică filosofie care susține că forma decurge din funcție și că designul funcționează la fel de bine precum arată.

Building a Dream: The Art of Disney Architecture, Beth Dunlop. O privire în culisele arhitecturii lui Disney – de la

parcurile tematice la hoteluri și sediul central – și un semnal al influenței ambalajului, mediului și detaliului.

Anuarul de design *Communication Arts*. Chiar și lucrul strategic de dubios – care abundă în paginile lucioase – demonstrează infinitele opțiuni din design.

Magazinele Nike, din diferite locații. Un exemplu uimitor de spațiu care pune în valoare marca și creează o experiență primitoare și memorabilă.

• Alte exemple

Clădirea sediului central al lui Nike, Beaverton, Oregon

Sediul central al agenției de publicitate Wieden + Kennedy, Librăria Powell's și Aeroportul Internațional din Portland, Oregon.

Terenul de baseball Camden Yards, Baltimore, Maryland.

The Grand Bar (SoHo) și Hotelul Tribeca Grand, New York City.

Restaurantele Asia de Cuba, New York City.

The East Bay Club, Chicago, Illinois.

Restaurantul lui Ed Debevic (o realizare fidelă mărcii), Chicago, Illinois (și alte restaurante Lettuce Entertain You din Chicago merită văzute).

Restaurantul și barul ESPN, Orlando, Florida (un exemplu excelent de creștere și susținere a unei mărci, prin crearea unei proprietăți distincte pe o piață aglomerată – barurile sportive – și oferirea unei excelente experiențe cu clienții).

Librăria Wild Rumpus, Minneapolis.

Hotel Monaco, San Francisco și Seattle.

Sediul agenției de publicitate Chiat/Day, Venice, California.

Muzeul Microsoft, Bellevue, Washington.

Gaslamp Quarter, San Diego, California.

Magazinele Target (un exemplu excelent de claritate vizuală), în toată țara.

Magazinele Kohl's (un exemplu excelent de rapiditate și confort), în toată țara.

Restaurantul Felix, Hotelul Peninsula, Hong Kong. De neuitat.

Magazinele Restoration Hardware, în toată țara.

Magazinele Sephora, Paris, Franța, zona Champs-Élysée.

- **Lucrări de nonficțiune, importante pentru claritate, capacitatea de exprimare și înțelegerea naturii umane**

Sloughing Towards Bethlehem și *The White Album*, Joan Didion. Prima lucrare include minunatul eseu al lui Didion, „Some Dreamers of the Golden Dream”. Ambele cărți surprind sufletul și spiritul generației „baby boom” de acum treizeci de ani, un spirit care încă îi inspiră.

Oranges, John McPhee. Demonstrează că totul este interesant dacă ne uităm cu atenție: o lecție pentru oricine are de gând să facă publicitate unei afaceri. Dacă săpați mai adânc, poveștile sunt întotdeauna acolo.

The Headmaster, John McPhee. Interesantă prin analiza unui personaj – educator, lider și persoană condusă de pasiune, pe nume Frank Boyden, fost director al Academiei Deerfield – și prin finalul impresionant: operativitatea unei firme de servicii, școala Boyden.

Working, Studs Terkel. O privire asupra americanilor de toate tipurile, care scoate în evidență rolul muncii în viața acestora. În același timp, este o referință și un mod de a-ți aminti limbajul american.

The Double Helix, James Watson. Probabil că e una dintre cărțile care se citesc singure: întrecerea, din anii '50, a unor oameni de știință pentru dezlegarea misterului genelor umane și pentru obținerea premiului Nobel. O altă perspectivă asupra modului de a gândi al oamenilor de știință.

Un interviu cu Harry Beckwith



Ce a dus la apariția celei de-a treia cărți?

Erau atât de multe de spus! Numeroase idei mi-au fost inspirate de audiența discursurilor mele. Când mi-am dat seama că celelalte cărți ale mele nu au un răspuns la aceste întrebări, am început să scriu. Partea din carte despre conversațiile telefonice nedorite mi-a fost sugerată de o întrebare care mi s-a pus la o întâlnire din 1997 la Liberty Property Trust.

Ce v-a surprins cel mai mult la primele două cărți?

Să aflu că cea mai populară metodă de a începe *Selling the Invisible* a fost povestea despre Meryl Streep. Sincer, când am revăzut manuscrisul, exact acea parte mi-aș fi dorit să o fi tăiat.

De ce?

Părea prea stufoasă. Mesajul era bun; te ajută să te gândești că viața seamănă mai degrabă cu anii de liceu, nu cu cei din facultate. Dar mă îngrijoram că povestea va submina seriozitatea inițiativei mele editoriale.

Această poveste sugerează o caracteristică a marketingului: *nu se știe niciodată*. Oamenii – inima marketingului – sfidează predicțiile.

Care a fost cel mai satisfăcător lucru cu privire la cărțile dumneavoastră?

Oportunitatea de a învăța mai multe, prin explorarea companiilor din întreaga lume. Prin conversație și consultare învățăm zilnic, chiar în fiecare minut.

Pe locul al doilea, călătoriile. Nu aș fi văzut niciodată Varșovia dacă nu ar fi fost aceste cărți și nici eu sau fiul meu Will nu vom uita excursiile în Elveția și la Paris, sponsorizate de clienții mei generoși de la Hewlett-Packard Europa.

Și, bineînțeles, banii sunt plăcuți, în special când ai patru copii.

Vă îndoiiți în mod repetat de internet și de noua economie. Simțiți că aveți dreptate după evenimentele recente, cum ar fi „Căderea Dot.com”?

Răspunsul ca la carte ar fi nu, dar voi răspunde cu da, deși poate că am fost norocos. Ceea ce cred despre internet se bazează pe experiența mea. Eu l-am folosit printre primii și încă foarte mult; însă am obosit. Am plătit și nu am primit *nimic*. Nici o carte, nici o acțiune, nimic; doar un abonament ieftin la ediția electronică a *Wall Street Journal*.

Sunt multe motive pentru care putem suspecta că internetul nu ne va revoluționa viețile. De exemplu, multe persoane urăsc *gadget*-urile. Persoanelor cărora le plac jucăriile electronice de multe ori nu se descurcă cu ele; aparatele video ale bărbaților arată permanent ora 12.00. Și internetul are nevoie de timp, iar noi nu avem mult la dispoziție. Să credem că oamenii nu se vor mai uita la „Friends” sau la „Survivor” pentru a vorbi la calculator cu

străinii, mai ales că „Friends” sunt gratis, pe un ecran imens, sunt frumoși și spun lucruri mult mai drăguțe decât vei găsi vreodată pe internet?

Și încă ceva. Orice afacere ar acapara internetul, cei care au pierdut vor riposta. Dacă internetul vinde produse, companiile tradiționale vor riposta. Și o vor face folosind niște mărci cunoscute, care sunt arme de temut. De exemplu, vor citi oamenii o publicație financiară publicată doar on-line, atunci când *Wall Street Journal* va lansa wsj.com? Ce conținut vor prefera cititorii? Acela în care au ajuns să aibă încredere: marca în care au ajuns să aibă încredere.

Convingerea mea, din ce în ce mai puternică cu privire la puterea mărcilor, sugerează că doar câteva afaceri bazate pe internet vor supraviețui. Amazon are o șansă – în special dacă se asociază cu o marcă bine-cunoscută –, dar trebuie remarcat că Amazon nu este o marcă extraordinară. Milioane de persoane o știu, dar puțini îi sunt loiali.

Cine va avea succes pe internet?

Așa cum sugerează startul rapid al celor de la eBay, licitațiile se potrivesc internetului ca o mânășă, deși prețurile care se primesc la aceste licitații și problemele de control al calității ar putea să fie fatale. Oamenii care au crezut că vor face o afacere dacă găsesc un licitator disperat undeva în lume vând de multe ori sub pragul de rentabilitate – un fenomen uimitor.

Iar sexul este modul preferat al Americii de a-și petrece timpul, așa cum probabil sugerează faptul că, alături de doborârea recordului vechi de șaptezeci de ani a lui Babe Ruth de către Mark McGwire și Sammy Sosa, cea mai mare veste din baseball în ultimii douăzeci de ani a fost una legată de un cuplu care făcea sex într-o cameră de hotel în Sky Dome, în Toronto, chiar în fața fanilor care îi apreciau.

Pornografia nu este privită precum o afacere foarte mare, deoarece publicațiile de business – din motive evidente – o ignoră. Cu toate acestea, înregistrează mai multe venituri – cel puțin 10 miliarde de dolari anual – decât NFL, NBA și Liga Majoră de Baseball la un loc. Pornografia este o industrie-mamut.

Credeți că există o Nouă Economie?

Nu o economie atât de revoluționară precum sugerează cuvântul „nouă”. Așa cum afirma Michael Porter, tehnologiile cu adevărat revoluționare sunt puține, iar Noua Economie se bazează pe ele. Chiar dacă veți crea o astfel de tehnologie, nu există siguranța că oamenii o vor dori, cumpăra și folosi. Oamenii sunt conservatori; celor mai mulți le displace noul.

Agitația din jurul Noii Economii îmi aduce aminte de experiența pe care cei de pe piață au avut-o când au investit în companii bazate pe tehnologii, în special companii de echipament medical. În aceste companii, dezvoltarea și calitatea produsului înseamnă totul. Marketingul este secundar. Trebuie să spuneți oamenilor că dispozitivul dumneavoastră este mai bun decât cel al firmei Y. Ideea de beneficiu al clientului vine pe locul al doilea în aceste companii; ele presupun că oamenii vor și cumpăra produse tehnice modificate pentru că acestea reprezintă un pas înainte – ceva mai rapid sau cu dimensiuni reduse, de exemplu. Dar cui îi pasă cu adevărat? Atunci când zgomotul făcut de Noua tehnologie era cel mai puternic, se puteau auzi inventatorii și tehnologii descriind o viață în care toată lumea simțea ca ei și iubea ceea ce iubeau și ei. Era ca și cum iubitorii de operă ar fi insistat într-o discuție că opera este pe cale să schimbe totul.



Partea mea preferată : mulțumirile

Majoritatea autorilor scriu partea de mulțumiri în momentul de relaxare de după terminarea cărții. Dar eu nu mă simt ușurat ; sunt trist. Această carte mi-a ținut companie luni de zile. M-a trezit brusc și nu m-a lăsat să mă culc, din primele luni și până în acest moment, când trebuie să „iasă” în lume. Ca și în cazul copiilor mei, urăsc să văd că pleacă ; este preferata mea. Sunt cu totul în ea.

Mă simt și recunoscător. Am scris-o cu o sută de ajutoare, inclusiv câteva care nu mai sunt – câțiva profesori și dragul meu Clive Davies, de exemplu –, iar altele care se află la depărtare, conectate cu mine numai prin amintiri. Mulțumindu-le acestor oameni care m-au binecuvântat, îmi aduc aminte de Picasso, care justifica prețul piperat pentru o schiță pe care o făcuse în câteva minute. Desenul nu îi luase câteva minute, a insistat el ; îi luase întreaga viață.

Așa că mulțumesc următoarelor persoane, pentru datorii pe care nu le voi plăti într-o viață întreagă.

Lui Cliff Greene și Sue Crolick, pentru că au început totul.

Lui Eric Vrooman, pentru influența exercitată pe întreg parcursul redactării cărții ; lui Steve Kaplan, pentru sugestiile din urmă cu zece ani care au schimbat totul ; lui Jay

Novak, pentru că mi-a îngăduit să exersez pe cititorii săi, și Lynette Lamb, pentru șlefuire și reconstrucție.

Profesorilor mei minunați: Harriet Evenson, James Robinson, Des Kahrs, Clifford Rowe, Kurt Vonnegut Jr., E.B. White, William Zinsser, John McPhee, John Tillman; profesorilor de la Stanford: David Potter, Ron Rebholz, David Kennedy, Robert Horn, Paul Robinson și William Clebsch.

Persoanelor de la Warner Books, care au demonstrat că ospitalitatea sudică o întrece pe cea a New York-ului: Rick Wolff, Dan Ambrosio, Mel Parker, Sharon Krassney, Jimmy Franco, Jean Griffin, Andrew Fleishman, Chris Dao și celor două doamne talentate care mă fac să arăt mai bine, Giorgetta Bell McRee și Bernadette Evangelist.

Clienților de-o viață: Stephanie Prem și Peter Glanville de la Wells Fargo și Lowry Hill.

Lui Ty Votaw și numeroaselor persoane deosebite de la Asociația Femeilor Profesioniște de Golf; lui Stan Barkey de la State Farm Insurance, o altă companie foarte primitoare; lui Larry Stratton de la Service Master; lui John Coban de la Lasalle Bonds; lui Jim Getz și multor persoane necunoscute de la Federated Investors, care nu numai că mi-au solicitat opiniile, dar le-au și pus în practică; lui Jamie DePeau de la Merck-Medco și lui John Tillotson de la investiții de la distanță.

De asemenea, multe mulțumiri lui Mark Stevens de la Northern Trust; memorabilei Susan Tisley de la Ivey Mechanical; incomparabilului Pete Thomas; unicei Said Hilal de la Applied Medical; lui Roger McGuin de la The Byrds, pentru observațiile care m-au ajutat să înțeleg creativitatea; lui Bruce Ozda de la EDS; lui Rick Salzer, oriunde s-ar afla; lui F. Lee Bailey, pentru povești și companie plăcută, chiar și atunci când aveam păreri diferite; lui Christer

Hanefalk de la Logographia, Stockholm ; drăguțelor doamne de la Motley Fool.

Le mulțumesc, de asemenea, lui Mark Hughes de la Bell South, Roxannei Frost de la Microsoft, mai multor persoane de la Hewlett-Packard Europe ; fostului director al serviciilor poștale din SUA, Bill Henderson ; lui John Schultz ; lui Malcolm Gladwell, pentru ideile care mi-au schimbat modul de a gândi, cele mai multe mulțumiri ; lui John Wotring și oamenilor deosebiți de la Primrose.

Mai mult decât se poate spune în cuvinte, îi mulțumesc lui J.

Celor peste zece redactori și editori de la *Wall Street Journal*, *The New Yorker* și *New York Times*, care mi-au sugerat idei și m-au inspirat.

Mai multor persoane de la Universitatea Standford, din anii '70, în special celor generoși de la admitere – sau poate că au presupus că nota mea de 2,26 de la absolvirea liceului era o greșeală. Oricare au fost motivele lor, mi-au schimbat viața.

Mulțumiri următorilor : Joyce Agnew, Katie Barrett, Claire Canavan, Jane Delson, Dean Fouquette, Steve Gould, Mark Hughes, Greg Kunz, Cathy Madison, Jeanine Mayfield, Bob O'Connor, Leftheris și Jane Papageorgiou, Cathy Wornstaff Phillips, Jeannie Pierri, Mary Beth Powers, Becky Robertson, Sandra Simmons, Mitzi Stepp, Cindy Weber și lui Robert Wilson.

Barb, John, Joel, Judy – sper să vă mulțumesc din nou și în alte feluri.

Mulțumiri unor surse unice de inspirație : persoanelor amabile care m-au lăsat să trag cu ochiul în culisele companiilor lor ; lui Roy Martin de la Dialog ; mulțumiri deosebite celor de la Northern Trust și State Farm Insurance ; Ritei

Schaefer și lui Paul Coglein de la Houghton Mifflin/McDougal Littel, pentru sfaturile generoase.

Lui Janice Eaves, un înger pe Drew Avenue.

Lui Becky Powell, David Macy-Beckwith și Valerie Fouquette, pentru răbdare, voie bună și dragoste.

Lui Clive Davies, un erou. Acum ești alături de îngeri, prietene drag. Întotdeauna ai fost.

Lui Harry IV, Will, Cole și Cooper, încă patru miracole. Vă port cu mine peste tot.

Lui Alice, în special pentru încrederea ei.

Și, la sfârșit, tatălui meu. În parte legendă și în parte tată, și-a lăsat o amprentă puternică. Calea trasată de el a fost clară, dar greu de urmat. Pe mulți i-am urmat, pe alții i-am pierdut și – realizând că și uriașii se împiedică din când în când – am făcut și pași proprii. Nimeni nu atinge perfecțiunea, dar Harry Beckwith Jr. a mers până la marginea ei, a tras cu ochiul și a zâmbit peste umăr.

Tată, ai fost și vei fi întotdeauna un dar.

Harry Beckwith

CARIERĂ SUCCES PERFORMANTE



PRACTIC

au apărut:

Shaun Belding – *Cum să faci față unui șef dificil*

Arthur H. Bell – *Gestionarea conflictelor în organizații. Tehnici de neutralizare a agresivității verbale*

Roland Labrégère – *Managerul începător. Ghid de reușită în noul post*

Julie Jansen – *Managementul carierei. Ghid practic*

Harry Beckwith – *Ce doresc clienții noștri. Ghid pentru dezvoltarea afacerii*

în pregătire:

Mark Eppler – *Capcanele managementului. Soluții pentru a transforma eșecul în victorie*

www.polirom.ro

Redactor: Diana Soare

Coperta : Radu Răileanu

Tehnoredactor : Luminița Modoranu

Bun de tipar: martie 2007. Apărut: 2007

**Editura Polirom, B-dul Carol I nr. 4 • P.O. Box 266
700506, Iași, Tel. & Fax: (0232) 21.41.00; (0232) 21.41.11;**

(0232) 21.74.40 (difuzare); E-mail: office@polirom.ro

București, B-dul I.C. Brătianu nr. 6, et. 7, ap. 33,

O.P. 37 • P.O. Box 1-728, 030174

Tel.: (021) 313.89.78; E-mail: office.bucuresti@polirom.ro



Tipografia S.C. PRINT MULTICOLOR S.R.L. Iași

str. Bucium nr. 34, Iași, 700265

tel. 0232-211225, 236388, fax. 0232-211252

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1030/07

230

CARIERĂ SUCCES PERFORMANȚE PRACTIC



Ați ales un sediu elegant și l-ați mobilat cu gust. Ați creat o identitate de companie care reflectă cum nu se poate mai bine caracteristicile afacerii pe care o conduceți și ați trimis machete publicitare la toate revistele de specialitate. V-ați instruit angajații în cadrul unor programe de training. Cu toate acestea, firma nu are succesul năucitor pe care l-ați preconizat. De ce? Probabil că ați uitat un lucru esențial: clienții. Pentru a putea reuși în afaceri, trebuie să le cunoașteți așteptările, preferințele și antipațiile. Harry Beckwith, un reputat specialist în marketing, vă oferă această șansă. După ce veți citi *Ce doresc clienții noștri*, veți putea vinde orice oricui.

Posibilele dumneavoastră afaceri • Cele 14 principii ale planificării • Efectul placebo al marketingului • Ce știu clienții potențiali • O descoperire surprinzătoare • Cum să vă exprimați ca un profesionist • De ce superlativele eșuează lamentabil • Puterea lui „tu” • Cea mai rapidă cale de a fi crezut • O stratagemă pentru a vă îmbunătăți prezentarea • Înțelegerea simbolurilor • Bani nu pot cumpăra loialitatea • Zece reguli de comportament în afaceri

Editura POLIROM
www.polirom.ro

ISBN 978-973-46-0633-7



9 789734 606337